

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**К. О. Великих, О. П. Колонтаєвський, Т. М. Бурмака**

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**  
**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2019**

**Великих К. О.** Бізнес-планування. Бізнес-планування та бюджетування: конспект лекцій для студентів бакалавріату усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / К. О. Великих, О. П. Колонтаєвський, Т. М. Бурмака; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 106 с.

Автори:

канд. екон. наук, доц. К. О. Великих,  
канд. екон. наук, доц. О. П. Колонтаєвський,  
канд. екон. наук, доц. Т. М. Бурмака

Рецензент

**Н. О. Кондратенко**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

*Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 31.08. 2018.*

© К. О. Великих, О. П. Колонтаєвський,  
Т. М. Бурмака, 2019  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019

## ЗМІСТ

ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	4
ТЕМА 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
ТЕМА 3 БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ .....	33
ТЕМА 4 СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ .....	39
ТЕМА 5 ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ.....	42
ТЕМА 6 ПЛАН МАРКЕТИНГУ .....	44
ТЕМА 7 ПЛАН ВИРОБНИЦТВА.....	50
ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН .....	57
ТЕМА 9 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН .....	60
ТЕМА 10 СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ .....	83
ТЕМА 11 АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ.....	88
ТЕМА 12 ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ .....	96
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

# **ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

## **Питання для теоретичної підготовки**

1. Об'єктивна необхідність планової діяльності в умовах ринкової економіки.
2. Місце планування в системі менеджменту.
3. Форми планування і види планів.
4. Технологія планування.
5. Організація планування розвитку міста.

### **1.1 Об'єктивна необхідність планової діяльності в умовах ринкової економіки**

З початку переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки планування найчастіше не сприймалося як один з провідних факторів комерційного успіху підприємства. Більше того, піддавалась сумніву сама необхідність будь-якого планування взагалі у складних і непередбачених економічних умовах, характерних для ринкової економіки. Можна було почути висловлювання про те, що ринок і планування не сумісні. Однак практика діяльності підприємств на сучасному етапі розвитку суспільства зажадала від практичних працівників більш уважного вивчення досвіду країн, де економіка давно працює в умовах ринку. В результаті стало очевидним, що застосування сучасних методів управління вимагає використання системи планів підприємства, як інструмента підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливою є роль планування та прогнозування і на державному рівні. На засіданні Державної комісії з питань стратегії економічного та соціального розвитку 18 лютого 2002 р. відзначалося, що в більшості країн Заходу державне планування, прогнозування (в тій чи іншій формі) успішно адаптоване до умов ринкового господарства і відіграє принципово важливу роль в управлінні економікою. Але ця обставина не була у нас врахована на старті економічних перетворень.

Широке розповсюдження в останні роки має практика розробки різного роду програм розвитку на регіональному рівні, що також є прикладом планової діяльності.

Вищесказане дозволяє стверджувати, що в суспільстві виникло розуміння важливості й необхідності використання переваг, які дає планова діяльність в умовах ринкової економіки. Слова про те, що «бачити легко, а передбачати важко» досить влучно характеризують завдання і проблеми, що стоять перед тими, хто займається плановим регулюванням економічної діяльності.

Особливо важливо вибрати оптимальний шлях розвитку суб'єктам господарської діяльності в умовах ринку, де підприємство є частиною

економічної системи, в якій визначальними факторами розвитку є попит та пропозиція. Саме під впливом попиту та пропозиції, у підсумку, формуються ціни на продукцію чи послуги, вибираються пріоритетні напрямки діяльності підприємств, визначаються очікувані доходи і прибуток, необхідні обсяги виробництва (наданих послуг) і ресурси. В умовах ринкової економіки підприємство є самостійним у виборі своєї економічної політики й водночас само не може диктувати свої правила гри іншим. У такій ситуації різко зростає роль ефективного менеджменту, тому що в умовах високої «рухливості» економічної субстанції ускладнюється прийняття оптимальних управлінських рішень.

У той же час прийняття будь-яких управлінських рішень виходить з прагнення отримати не випадковий, а необхідний підприємству результат. Його досягненню передують ряд цілеспрямованих дій, покликаних забезпечити одержання необхідного результату, який би найбільшою мірою враховував інтереси й можливості підприємства в економічних умовах, що тепер складаються. З цієї точки зору планова діяльність як припущення дій, як система економічних заходів може бути визначена як *уміння передбачати мету і результати діяльності організації, ресурси, потрібні для досягнення цих результатів*. У цьому сенсі планування тісно переплітається з прогнозуванням, що передують плануванню.

**Прогнозування** – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому.

На основі прогнозів визначається можливість (імовірність) досягнення встановлених цілей. Звичайно в прогнозах вказується імовірний ступінь можливого відхилення від тих чи інших цілей залежно від способу майбутніх дій і впливу різних зовнішніх факторів науково-технічного, природно-кліматичного, соціально-економічного характеру.

Прогноз і план як похідні економічного передбачення мають у своїй природі багато спільного, хоча план розглядається як більш складна категорія. Відзначимо три особливості прогнозу і планів.

1. Прогноз пов'язаний з об'єктивним плином життя і виходить з його діалектичного розуміння, коли необхідність пробиває собі дорогу серед випадків; план же включає рішення, волю і відповідальність осіб, які його прийняли, з метою перетворення дійсності.

2. Для прогнозу характерно імовірнісне настання події. План розглядає цю подію як мету діяльності.

3. Для прогнозу характерні альтернативні шляхи і терміни досягнення події; для плану характерне рішення про систему заходів, що передбачає послідовність, порядок, терміни і способи досягнення потрібної події.

Таким чином, прогноз і план, маючи багато спільного, мають і розходження. Останні полягають, по-перше, в способі оперування інформацією про майбутнє: прогноз – це імовірність, план – це рішення; по-

друге, у кількісній оцінці майбутнього: прогноз – це діапазон (інтервал) значення, план – конкретна величина; по-третє, у відношенні до свободи: прогноз – це необов’язковість дій, план – обов’язковість виконання.

Досягти мету можна різними шляхами (діями). В умовах швидко мінливої економічної ситуації необхідно обов’язково мати зворотний зв’язок між процесами реалізації і розробки планів. Це буде забезпечувати відповідність основних завдань планів реаліям.

**Планування** – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і обліку можливих змін умов господарювання.

Можна також сказати, що **планування** – це функція управління, що включає наступний комплекс робіт: аналіз ситуацій і факторів зовнішнього середовища; прогнозування, оцінка й оптимізація альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розробка плану; реалізація плану.

У процесі планування приймають рішення про вибір з можливих варіантів досягнення мети найбільш вигідного з економічної точки зору і необхідні для цього дії, тобто планування вимагає послідовної реалізації визначених дій, які можна уявити у вигляді наступного алгоритму (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Алгоритм здійснення планової діяльності

Наприклад, якщо стоїть завдання збільшити обсяг виробництва до визначеного розміру, то досягти цього можна за рахунок підвищення

ефективності використання діючих основних фондів, закупівлі або оренди додаткових засобів виробництва і та ін. Реалізація кожного з можливих варіантів потребує додаткових ресурсів (інвестиції в основні фонди, обслуговування кредитів, оплата енергоносіїв і т. ін.) і в загальному випадку приведе до одержання різних доходів і прибутку. Проаналізувавши основні очікувані (планові) показники порівнюваних варіантів, керівництво підприємства приймає принципове рішення про подальші дії. Якщо очікувані результати й умови їхнього досягнення не задовольняють керівництво, то шукають нові шляхи їх досягнення чи уточнюють цілі відповідно до реалій. Якщо очікувані результати задовольняють менеджмент підприємства, то формується система планових показників відповідно до обраного варіанта досягнення мети. У процесі реалізації плану ситуація може змінитися (зросте або зменшиться попит, зміниться ставка оподаткування, підвищиться мінімальна заробітна плата, вийде з ладу устаткування і т. ін.), що вимагатиме проведення повторного аналізу ситуацій і ухвалення рішення про подальші дії.

Реалізуючи себе як частина управлінської діяльності, планування повинно дати чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності мусить завершитися складанням документа, де б визначалися завдання, терміни, контрольні цифри, графіки виконання робіт і т.п. Таким документом є план. Оскільки один показник не може охопити всі завдання, що постають перед підприємством в різних напрямках його діяльності, потрібна система взаємозалежних показників.

**План** – це документ, що містить систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування у періоді, що розглядається.

У самому загальному випадку **план** – це образ чого-небудь, модель бажаного майбутнього або система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань.

За допомогою планів визначаються рамки економічної діяльності (які дії треба розпочати, коли і яких показників досягти, які ресурси залучити і та ін.) Одночасно планові показники служать як контрольні індикатори для оперативного управління діяльністю.

Об'єктами планового регулювання можуть бути економічні системи різного рівня (від економіки країни до підприємства та його підрозділів).

Суб'єктами планування є органи управління, які його здійснюють. На рівні країни ці функції покладені на Кабінет Міністрів, що виконує роль організатора розвитку економіки країни відповідно до інтересів і пріоритетів суспільства в цілому. На рівні підприємств планову діяльність веде управлінський персонал і насамперед вище його керівництво.

У будь-якій економічній формації існують зовнішні стосовно підприємства фактори, що впливають на рішення, прийняті менеджментом підприємства. Ці фактори або сприяють, або перешкоджають його діяльності. У цьому разі говорять про вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Існують також фактори, обумовлені станом економіки

конкретного підприємства. Вони, як і зовнішні фактори, обмежують або розширюють можливості підприємства, сприяють або перешкоджають освоєнню нової продукції (послуг), підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат, зростанню прибутку і т.п. У цьому разі говорять про вплив внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

До факторів зовнішнього середовища підприємства можна віднести податкову і тарифну політику держави, ситуацію на ринку кредитних ресурсів; внутрішнього середовища – технічний стан основних фондів, збалансованість технологічних ланок, фінансовий стан підприємства і та ін.

Наявність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є об'єктивною реальністю в умовах будь-якої економічної формації. Тому керівництво підприємства завжди вирішує проблему пошуку найбільш вигідних управлінських рішень з можливих. При цьому дані рішення повинні враховувати очікувану економічну ситуацію як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У міру зростання кількості факторів, що впливають на виробничу діяльність підприємства, та терміну, протягом якого діють прийняті управлінські рішення, зростає значення планування у забезпеченні успішної роботи підприємства. Хоч планувати в умовах ринкової економіки підприємство не зобов'язано і кожне підприємство самостійно встановлює обсяги планових розробок, фахівці відзначають, що наявність планів сприяє скороченню кількості помилкових управлінських рішень, а отже поліпшує результати господарської діяльності. Опитування керівників підприємств показують, що, на їхню думку, планування дає такі переваги:

- розширює інформацію про потенціал підприємства;
- конкретизує виникаючі проблеми і шляхи їх вирішення, сприяє недопущенню їх виникнення в майбутньому;
- сприяє забезпеченню керівництва підприємства інформацією, яка необхідна для прийняття правильних управлінських рішень у майбутньому;
- підвищує рівень підготовки управлінських кадрів і їхньої мотивації до безумовного виконання поставлених цілей;
- поліпшує координацію роботи підрозділів;
- підвищує ефективність використання наявних ресурсів;
- підвищується ефективність контролю за діяльністю підприємства.

З вищевикладеного не треба робити висновок про те, що тільки планування гарантує успіх у діяльності підприємства, хоча 60% респондентів пов'язують із плануванням більш вдалу діяльність своїх підприємств. По-перше, необхідно мати досвід планової роботи, щоб забезпечити ефективність планування на належному рівні. По-друге, в умовах ринкової економіки занадто багато чого залежить не від самого підприємства, а від так званих факторів зовнішнього середовища.

Тому великий успіх підприємства насамперед пов'язують з вдалим збігом обставин, а не з наявністю якісно розроблених планів. Однак, і це



важливо, ніхто не пов'язує невдачі з використанням планів у практиці господарювання.

У країнах Заходу неодноразово проводилися дослідження з цього питання. Результати одного з них, проведеного англійським фахівцем з планування Р. Фінном, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Оцінка наслідків застосування планування

Наслідки застосування планування	Тривалість досвіду планування, років				Кількість підприємств (випадків)
	< 2	2 – 5	6 – 10	>10	
Великий успіх	0	0	3	3	6
Успіх	3	13	19	19	54
Обмежений успіх	0	19	5	5	40
Невдача	0	0	0	0	0
Кількість підприємств	3	32	27	27	100

В умовах ринкової економіки плани не встановлюються підприємствам «з гори», ресурси не виділяються, а заробляються підприємством, і воно ж вирішує як використовувати їх надалі. Тому в кінцевому підсумку доходи підприємства залежать насамперед від прогнозування підприємством майбутніх потреб споживачів, здатності найбільш ефективно організувати свою діяльність для їх забезпечення і якнайкраще пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Отже при конкуренції, що властива ринковій економіці, перевірку проходять передусім не стільки товари як такі, а система планування і здатність менеджера робити правильні висновки з інформації, що надходить. З урахуванням цього можна говорити про те, що планування діяльності підприємств стає обов'язковою умовою їх успіхів у довгостроковій перспективі.

## 1.2 Місце планування в системі менеджменту

Перш ніж розпочати будь-яку справу, людина повинна ретельно обміркувати, що саме, до якого терміну і за допомогою яких засобів необхідно зробити, щоб досягнути кінцевого результату. Отже першою (а тому й основною) ланкою процесу управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес постановки цілей і пошук засобів їх виконання. Саме до стадії постановки мети можна віднести передбачення в цілому і планову діяльність зокрема. Кінцевим результатом цієї стадії є побудова ідеальної моделі ходу реалізації процесу, спрямованого на досягнення поставленої мети.

На підприємстві процес управління зводиться не тільки до організації роботи устаткування, але і до управління персоналом і відносинами, що виникають у процесі виробництва. Таким чином, можна говорити, що управління – це визначення цілей діяльності та організація роботи колективу таким чином, щоб ці цілі досягалися по завершенні цієї діяльності. У процесі

управління реалізується ряд функцій, що характеризують поділ (спеціалізацію) праці у сфері управління і визначають основні стадії розробки управлінських рішень.

Управління можна подати як процес *аналізу, планування, організації, мотивації і контролю*, необхідний для того, щоб досягти мети найбільш ефективним шляхом. За словами відомого дослідника в області управління П. Друкера, діяльність підприємства в умовах ринкової економіки повинна бути результативною й ефективною. При цьому результативність є наслідком того, що «робляться потрібні й правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «ці речі створюються правильно». Ефективність досягається насамперед правильно здійснюваним процесом управління, що поєднує взаємозалежні функції планування, організації, мотивації і контролю при пріоритеті першої. Кожна з цих функцій поєднує управлінську діяльність визначеної спрямованості.

Перша функція – аналіз. Аналіз складається з дослідження економічних процесів, що відбуваються на самому підприємстві в минулому, умов зовнішнього середовища в сьогоденні і встановлює тенденції розвитку фірми, загрози і можливості, в також проблеми, що підлягають вирішенню.

Друга функція – планування. Її завданням є пошук відповідей на запитання:

- в якому стані знаходиться організація в сучасних умовах;
- в якому напрямку в умовах, що створилися, треба рухатися підприємстві у своєму розвитку;
- яким чином найбільш ефективно реалізувати поставлені завдання.

Третя функція – організація. Відповідає за формування структури організації, виходячи із завдань, що постають перед підприємством, і розподіл повноважень і обов'язків між підрозділами. Крім того, у рамках цієї функції вирішуються питання організації матеріального постачання, набору робочої сили і та ін.

Четверта функція – координація, яка спрямована на узгодження різних зовнішніх систем стосовно даної системи.

П'ята функція – мотивація, тобто діяльність, що має своєю метою активізувати (зацікавити) працівників підприємства в безумовному виконанні планових показників і постійному пошуку резервів підвищення ефективності роботи. Реалізуючи цю функцію, менеджери постійно прагнуть знайти баланс інтересів усіх сторін, які беруть участь у виробничому процесі і перерозподілі прибутку підприємства.

Шоста функція – регулювання. Ця функція пов'язана з поточним управлінням і спрямована на збереження стану запланованого процесу, коригування відхилень усередині системи.

Сьома функція – облік. Вона полягає в одержанні й фіксації в кількісній формі результатів стану об'єкта і ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи.

Восьма функція – контроль. Під контролем розуміють управлінську діяльність, метою якої є якісна і кількісна оцінка та облік результатів діяльності. У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, тому що на підставі його даних відбувається коригування прийнятих раніше рішень.

Схематично цикл управління виробництвом можна зобразити таким чином (рис. 1.2). Розкривши зміст функцій управління, ми підійшли до розуміння того, що висунуте раніше твердження про пріоритетність функції планування над іншими функціями управління є об'єктивним тому, що саме планування визначає мету і завдання реалізації цих функцій, виходячи з цілей розвитку підприємства. М. Мескон вказував, що «планування – це парасолька, під якою укриваються всі функції управління». Отже від рівня планування багато в чому залежить успіх управлінської діяльності, її ефективність.

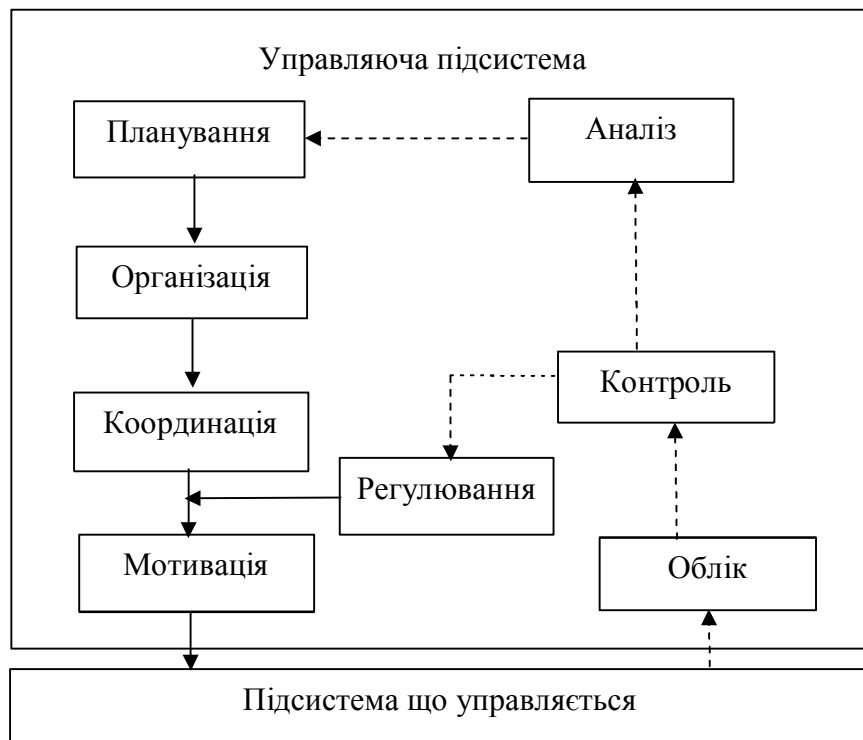


Рисунок 1.2 – Цикл управління виробництвом

Разом з тим необхідно підкреслити, що всі функції управління органічно взаємозалежні. Тому, в свою чергу, від успішної реалізації кожної з них залежить ефективність планування в цілому. Наприклад, створення оптимальної структури організації неможливо без наявності чіткої стратегії (плану) її розвитку, оскільки різні завдання вимагають відповідної виробничої структури. У свою чергу, ефективність планування значною мірою залежить від ефективної організації робіт на всіх рівнях, а це – питання функції організації.

Особливо тісними є зв'язки планування і контролю як двох основних функцій управління. Хоча контроль має підлеглий характер відносно

планування, але без організації належного контролю не можна організовувати планування як безупинний процес, тому що для цього необхідно постійно порівнювати (контролювати) досягнуті результати з плановими показниками. У процесі контролю одержують інформацію, що характеризує стан економіки підприємства, і виявляють відхилення фактичних показників від планових. Усунення виявлених відхилень забезпечує «саморегулювання» системи. Облік і аналіз досягнутих результатів завершують цикл ухвалення управлінського рішення і готують інформацію для здійснення нового циклу процесу планування.

### **1.3 Форми планування і види планів**

Будь-яке підприємство являє собою економічну (виробничу) систему, що виникла в результаті суспільного поділу праці й покликана самостійно чи у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти потреби суспільства. У свою чергу, підприємство є частиною економічної системи більш високого рівня (держави) і змушене враховувати ті «правила гри», які диктує держава. Ці правила поведінки багато в чому визначаються формою планування, що використовується державою.

Існують дві форми планування, які на певному історичному етапі розвитку мали досить широке розповсюдження. Це директивне й індикативне планування.

*Директивне планування* (обов'язкове, таке, що підлягає неухильному виконанню) припускає застосування насамперед командно-адміністративних важелів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Така форма планування застосовувалася у країнах з неринковою економікою, де використовувалася централізована система планування. Хоч дана форма планування і мала певні позитивні моменти (наприклад, можливість швидкої концентрації сил і ресурсів на найбільш важливих напрямках розвитку економіки країни) в цілому, вона не витримала випробування часом.

*Індикативне планування* є альтернативою командним методам управління, тому що не передбачає обов'язковості виконання рекомендацій.

Як інструмент управління індикативне планування найчастіше застосовується на макрорівні. Завдання індикативного планування називаються індикаторами. Індикатори – це параметри, що характеризують стан і спрямованість розвитку економіки. Вони розробляються органами державного управління в ході формування соціально-економічної політики і визначають характер державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

При індикативному плануванні в регулюванні економічних процесів крім держави беруть участь суб'єкти господарської діяльності, що характерно саме для ринкової економіки. При цьому регулювання ґрунтується на суміщенні

непрямого і прямого регулювання при пріоритеті фінансово-економічних важелів впливу.

Таким чином, в умовах ринкової економіки планування не виключається як таке, а набуває інших форм. Діючи в умовах індикативної форми планування, підприємство самостійно здійснює вибір системи планів, що відповідають економічній ситуації. При цьому воно зупиняє свій вибір на тих видах планів, котрі в більшій мірі відповідають його довгостроковим інтересам і розумінню необхідного ступеня регламентації поточної діяльності.

Планування має системний характер, тобто всі види планів, розроблюваних на підприємстві, повинні становити деяку цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику системи. Ця система в основі класифікації планів має відмінності за термінами, на які розробляються плани, і ступенем деталізації планових розрахунків і завдань. У даний час, виходячи з терміну, на який розробляється план, склалася така система планування:

- стратегічне планування (10–15 років);
- довгострокове планування (5–10 років);
- середньострокове планування (2–5 років);
- короткострокове (поточні й оперативні) планування (до року).

**Стратегічне планування** являє собою вид планової роботи, що полягає в розробці головних цілей діяльності підприємства й орієнтоване на визначення намічуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами для стабільного й успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічного планування приймаються рішення з концептуальних питань розвитку підприємства (як розширювати діяльність в області бізнесу, які нові сфери бізнесу створювати й де, на якого споживача слід орієнтуватися, за яке положення на ринку необхідно боротися і та ін.). При цьому розробляються нові можливості підприємства, наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання обладнання, зміни профілю підприємства або радикальна зміна технології. Стратегічне планування охоплює період в 10–15 років, має окремі наслідки, впливає на функціонування всієї системи керування і ґрунтується на величезних ресурсах.

**Стратегія** – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

**Стратегічний план** підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їхнього досягнення – планування росту, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічні плани розробляються насамперед керівництвом підприємства (фірми), оскільки визначення стратегії вимагає масштабного погляду на майбутнє місце підприємства в економічній системі в досить

далекій перспективі. Поняття «стратегія» грецького походження. Спочатку воно означало «мистецтво генерала» знаходити правильні шляхи до перемоги. Таким чином, справа вироблення стратегії підприємства – справа «генералів», але генералів менеджменту.

Стратегічному плануванню властиві такі риси:

- спрямованість у середньо- і довгострокову перспективу;
- орієнтація зусиль підприємства на вирішення ключових цілей, цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства;
- врахування впливу на об'єкт планування зовнішніх факторів у досить віддаленій перспективі й підготовка принципових рішень з адаптації до них з метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат;
- органічне ув'язування можливостей і цілей підприємства в майбутньому із запитами ринку.

**Місія** – це дуже загальна мета, що викликає в кожного члена організації, зокрема, і в усіх їх разом почуття спрямованості до чогось.

Місія у класичному вигляді повинна декларувати:

- роль, яку підприємство хоче відігравати в суспільстві;
- базові цілі, які вона ставить в комерційній діяльності перед собою;
- кодекс поведінки співробітників.

Таким чином, можна сказати, що місія – причина існування і функціонування підприємства, що розглядається. Місія виконує роль направляючого орієнтира в процесі розвитку підприємства.

Визначення місії є початковим етапом розробки стратегічного плану. Як бачимо, ідеальні цілі (місія) повинні доповнюватися цілями, що підлягають виконанню в плановому періоді.

Цілі підприємства формуються тими, хто розпоряджається ключовими ресурсами підприємства, тому система ціннісних орієнтирів вищого керівництва деякою мірою впливає на вибір цілей. З цього погляду наявність місії вкрай необхідна для зниження впливу суб'єктивного фактора.

Подальшим етапом розробки плану є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінка слабких і сильних сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища) повинна дати змогу оцінити ступінь готовності підприємства задовольняти вимогам зовнішнього середовища в майбутньому, можливі шляхи удосконалення діяльності. При цьому аналіз ведеться у таких функціональних напрямках: виробництво, кадри, організація постачання, маркетинг і та ін.

Наступним етапом є розгляд можливих стратегічних альтернатив. Розрізняють такі види стратегічних альтернатив: швидке зростання; обмежене зростання; скорочення; у великих підприємствах можуть мати місце всі три види альтернатив.

Нестабільність умов господарювання в ринковій економіці (особливо у віддаленій перспективі) потребує використання різноманітних підходів до

розробки стратегічних планів. Альтернативність привноситься у процес планування на стадії розробки планів шляхом пророблення трьох сценаріїв: оптимістичного, песимістичного і найбільш імовірного.

Розробивши варіанти планів, керівництво вибирає стратегічну альтернативу розвитку підприємства і починає її реалізовувати на практиці. На цьому етапі показники-орієнтири і завдання, закладені в стратегічні плани, деталізуються у процесі розробки, а потім і реалізації тактичних планів. У міру їхнього виконання у процесі контролю накопичується інформація, що може при необхідності змусити керівництво внести корективи в стратегічний план навіть на першій його стадії.

Головна відмінність стратегічного планування від довгострокового – його варіативність, розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

Інші плани мають чіткі часові межі.

**Довгострокове планування.** План як правило, розрахований на строк від 5 до 10 років і передбачає формування перспективних цілей підприємства, а також прийняття рішень, спрямованих на кращі розподіл його ресурсів, на основі довгострокових прогнозів. Цей вид планування має дві важливих підстави: впровадження нововведень й об'єднання інноваційних стратегій підрозділів підприємства.

**Середньострокове планування.** План розробляються на строк від 1 року до 5 років (найчастіше 5). У порівнянні з довгостроковими ці плани більш докладні й містять більше число кількісних показників, у них наголошується на розподілі ресурсів. Середньостроковий план, як правило, входить складовою частиною у план перспективний. Фінансове планування на строк більше 3-х років втрачає значення, тому що зростає невизначеність.

У середньостроковому плані формулюються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія підприємства й кожного підрозділу (реконструкція і розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортиментів); стратегія збуту (структура збутової мережі і її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту); фінансова стратегія (обсяги й напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів); кадрова політика (склад і структура кадрів, їхня підготовка й використання); визначення обсягу й структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання й обліку внутрішньої спеціалізації.

**Короткострокове планування.** План розрахований на термін до 1 року. Короткострокове планування виступає у формі *поточних* й *оперативних* планів.

**Поточне планування** здійснюється шляхом складання плану роботи на рік з поквартальним розподілом. Даний план є частиною бізнес-плану

підприємства. Поточний план розробляється на основі техніко-економічного розрахунку можливостей підприємства й попиту на послуги.

**Поточне планування** займає проміжне положення між довгостроковим (середньостроковим) і оперативно-календарним плануванням.

Оскільки тактичне планування є способом реалізації стратегічних і довгострокових (середньострокових) планів, то його основним завданням є конкретизація поставлених у стратегічних планах завдань з урахуванням наявних ресурсів. Наприклад, якщо стратегічним планом встановлене завдання з випуску нової продукції, то в тактичному плані повинні бути прийняті рішення щодо:

- складу, термінів проведення і ресурсного забезпечення НДДКР; – обсягів продаж;
- створення чи перепрофілювання виробничих потужностей;
- вирішення питань кадрового забезпечення;
- матеріально-технічного забезпечення;
- визначення рівня і структури витрат; – джерел фінансування і та ін.

Тактичний план є розгорнутою програмою виробничої діяльності підприємства, спрямованою на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В умовах ринку, коли підприємство само формує стратегію і тактику поведінки, самостійно вирішує питання ресурсного забезпечення і т. д., тактичні плани є не тільки інструментом балансового ув'язування ресурсів, але й інструментом обґрунтування прийняття оптимальних управлінських рішень.

Найчастіше розгорнутий тактичний план діяльності містить розробки в таких напрямках:

- 1) планування очікуваного обсягу продаж, що здійснюється в рамках маркетингової діяльності;
- 2) планування основної діяльності підприємства. У рамках розробки цього розділу визначаються показники виробничої програми підприємства;
- 3) планування трудових ресурсів і витрат на їхню оплату, що містить у собі:
  - розрахунок чисельності необхідного персоналу в професійному і кваліфікаційному розрізі;
  - питання продуктивності праці;
  - визначення необхідних витрат на оплату праці з урахуванням встановлених законом доплат і надбавок (за класність водіям, за роботу в шкідливих умовах і та ін.);
- 4) планування матеріально-технічного забезпечення. Завданням цього розділу плану є відповіді на запитання:
  - які ресурси необхідні в цілому по підприємству;
  - які терміни постачання;



– які умови постачання є оптимальними (насамперед з економічної точки зору) і та ін.;

5) планування витрат. У цьому розділі визначаються;

- загальні витрати;
- витрати в розрізі елементів витрат і статей калькуляції;
- визначаються витрати на одиницю продукції чи послуг.

6) планування фінансових результатів. Тут знаходять висвітлення питання:

- планування прибутку й рентабельності;
- складання кошторису доходів і витрат;
- плани надходжень і виплат і та ін.

При необхідності перераховані вище розділи можуть доповнюватися планом інвестицій, планом заходів з охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів, планом соціального розвитку колективу, планом інновацій і та ін.

Рішення, прийняті при тактичному плануванні, менш суб'єктивні, ніж при розробці стратегічних планів, тому що базуються на більш об'єктивній інформації. Вони більш конкретні і завжди прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства.

Основною ланкою поточного плану виробництва є календарні плани, які являють собою детальну конкретизацію цілей і завдань, поставлених стратегічним і середньостроковим планами. Календарні плани виробництва складаються на основі інформації про наявність замовлень, забезпеченості їхніми матеріальними ресурсами: ступеня завантаження виробничих потужностей їхньому використанні з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну встаткування, спорудження нових підприємств, навчання робочої сили. У плани по збуту продукції і наданні послуг включаються показники з експорту продукції, закордонному ліцензуванню, наданню технічних послуг й обслуговуванню.

Якщо стратегічне планування можна розглядати як пошук і визначення перспектив діяльності підприємства, то тактичне планування вважають процесом створення передумов для реалізації цих перспективних завдань. У тактичних планах відображаються заходи, які необхідно здійснити для розширення виробництва, підвищення якості послуг, впровадження передових технологій. Ці плани наголошують на розподілі наявних ресурсів, погодженості строків реалізації основних етапів діяльності підприємства з метою забезпечення реалізації стратегії.

**Оперативні плани** спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності підприємства (розраховуються на добу, декаду, місяць).

*Оперативно-календарне планування (ОКП)* є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основним завданням ОКП є конкретизація показників тактичного планування з метою організації

повсякденної планомірної й ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Своє відображення ОКП знаходить у системі показників, що приводяться при необхідності до кожного робочого місця, хоча в основному це плани для підрозділів і підприємства. Оперативні плани, як правило, містять тільки кількісні показники. Вони чітко пов'язані за часом, що забезпечує координацію роботи всіх складових частин такого складного економічного механізму, яким є діяльність підприємства. В ОКП часто використовується подання планових показників у вигляді різних графіків (графіки руху, графіки роботи встаткування, сіткові графіки й та ін.).

Важливо усвідомлювати, що які б плани не розробляла підприємство, вони повинні забезпечувати наступність. Підприємство завжди повинне знати, які завдання воно мусить вирішувати в наступному плановому періоді, в ближній і більше далекій перспективі.

Розподіл планів за часовою ознакою обумовлений прагненням керівництва підприємств мати як орієнтири розвитку в максимально доступному для прогнозування майбутньому, так і конкретні завдання в повсякденній діяльності.

Слід усвідомлювати, що зазначені вище тимчасові межі середньострокових і довгострокових планів мають дещо умовний характер, тому що для кожного виду бізнесу існують свої умови діяльності. Так, тривалість стратегічних : тактичних планів підприємств галузей, що динамічно розвиваються, буде меншою, ніж у галузях, де зовнішнє середовище досить стабільне (попит на конкретний товар у перспективі передбачуваний; не очікуються технологічні прориви). За аналогією можна сказати, наприклад, що стратегічний план організації яка займається водопостачанням, має всі передумови охоплювати більший період часу, ніж у підприємстві, яке займається побутовим обслуговуванням населення.

Безумовно, що всі плани як документи, які містять систему кількісних і якісних показників діяльності об'єкта планування, не можуть бути однаковими з погляду інформаційного навантаження. На зміст планів і ступінь деталізації завдань впливають в основному такі фактори:

- рівень планування, тобто залежно від того, хто є суб'єктом планової діяльності. Чим нижче рівень, тим вищий ступінь деталізації планів;
- період, охоплений плануванням. Ніж коротше період, охоплений планом, тим більший ступінь деталізації системи планових показників;
- сформована на підприємстві практика планування.

В умовах ринкової економіки підприємство само визначає перелік напрямків діяльності, за якими розробляються плани, і ступінь їхньої деталізації. При цьому насамперед керуються значенням, яке мають ті або інші підрозділи (напряму бізнесу) і показники для забезпечення успіху підприємства в цілому. Наприклад, для готелю більше значення мають питання розміру витрат на надані послуги, ніж питання матеріального постачання. Тому в плані постачання може міститися тільки обсяг витрат на матеріали й

терміни закупівлі (постачання), у розділі, присвяченому формуванню витрат, загальна потреба витрат з розбивкою по елементах і статтях калькуляції. У той же час для підприємств, зайнятих виробництвом продукції, значущість питань постачання сировиною зростає.

Плани містять систему показників, що покликані регламентувати діяльність підприємства в розглянутому періоді. *Показник плану* – це виражена числом кількісна чи якісна характеристика процесу функціонування об'єкта планування в цілому чи в якихось аспектах його діяльності.

Показники, що використовуються в економічних розрахунках, можуть бути класифіковані за різними ознаками. З погляду планування найбільш важливим є розподіл показників на такі групи:

1) затверджувані й розрахункові:

- затверджувані (директивні) обов'язкові до виконання;
- розрахункові (довідкові) найчастіше використовують для обґрунтування затверджуваних показників чи визначення завдань з їхньої реалізації;

2) кількісні і якісні:

- кількісні показники плану виражаються абсолютними величинами (обсяг реалізації послуг, пробіг рухомого складу, фонд оплати праці, чисельність працівників і та ін.);

- якісні показники є величинами відносними (фондовіддача, рентабельність, продуктивність праці, питома витрата матеріалів і та ін.);

3) планові, очікувані й фактичні:

- планові показники визначаються в період розробки планів (до початку їхньої реалізації);

- очікуване виконання показника визначається в момент, коли плановий період не закінчився, але вже є фактичні дані за частину періоду, тобто виникає можливість більш точно спрогнозувати фактичне значення планового показника;

- фактичний показник визначається після завершення планового періоду;

4) натуральні (умовно-натуральні), вартісні й трудові. Поділ показників проводиться на підставі одиниць їх виміру.

*Умовно-змінні й умовно-постійні:*

- умовно-постійні витрати не залежать від обсягів виробництва;
- умовно-змінні – змінюються пропорційно до зміни обсягів виробництва

Тактичне планування може вестися трьома способами:

5) «знизу нагору» – прогресивне планування. При цьому в плануванні активно беруть участь низові ланки. У верхніх ешелонах управління ці плани інтегрують у загальний план підприємства;

6) «зверху вниз» – ретроградний метод. Підприємство доводить завдання підрозділам. Низи є пасивними виконавцями.

7) Зустрічне планування (круговий метод).

## 1.4 Технологія планування

Технологія планування включає:

- визначення і обґрунтування основної мети і похідних від неї завдань;
- підприємства; оформлення поставленого завдання, установлення конкретних;
- показників і завдань для виконавців; деталізацію завдання за видами й обсягами робіт, конкретними;
- робочими місцями і строками виконання; детальні розрахунки витрат й одержуваних результатів на весь період планування.

Складання плану діяльності підприємства починається з підготовки проекту окремих його частин:

- плану виробництва й реалізації продукції;
- плану матеріально-технічного забезпечення;
- плану по кадрах і заробітній платі;
- перспективного плану по новій техніці й капітальних вкладеннях;
- фінансового плану.

План виробництва й реалізації продукції є основою, на якій розробляються всі інші частини загального плану підприємства і його підрозділів. На практиці кількість частин (розділів) плану підприємства і їхніх назв розрізняються залежно від розмірів підприємств, їхньої галузевої приналежності й сформованих традицій (рис. 1.3).

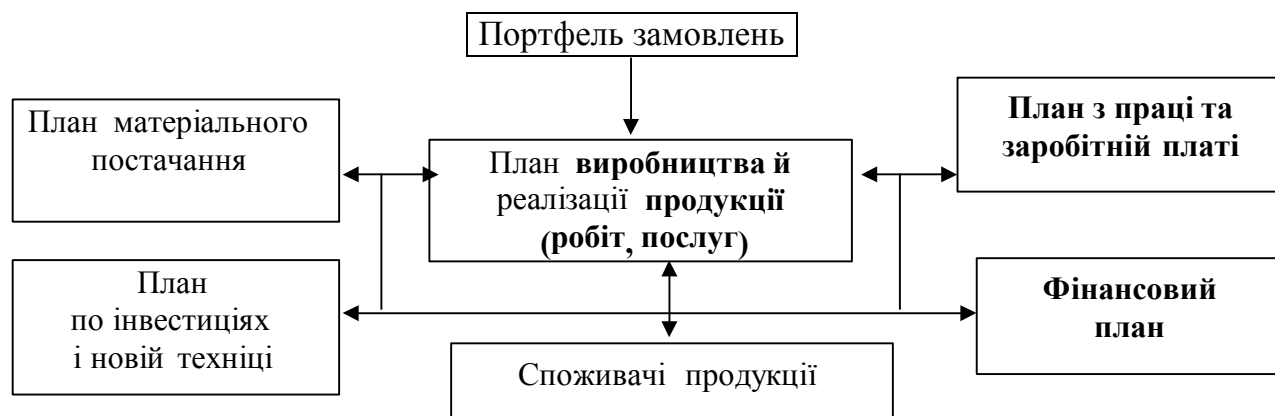


Рисунок 1.3 – Укрупнена структура плану діяльності підприємства

Після розробки частин плану підприємства проводиться їхнє взаємне коректування до повного зв'язування і збалансованості як за матеріально фінансовими ресурсами, так і за часом виконання. Кожна частина загального плану підприємства виявляється при цьому безпосередньо зв'язаною і обумовленою іншими його частинами. У такий спосіб досягається збалансованість плану діяльності підприємства. Створюється динамічна система взаємозв'язку виробничих, технічних, економічних, організаційно адміністративних, технічних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети. Визначаються джерела й розміри фінансування, а

також гранично припустимі витрати по кожному заходу, етапам і видам робіт. У плані обов'язково вказуються точна характеристика й масштаби кінцевих результатів роботи підприємства в цілому по датах, а також результати роботи підрозділів по кожному заходу окремо.

### **1.5 Організація планування розвитку міста**

Забезпечення планомірного розвитку міських територіальних утворень здійснюють відповідні підрозділи обласних адміністрацій і міських виконавчих комітетів (планові комісії, управління планування і т. ін.) В їхній діяльності використовуються механізми, характерні як для директивного, так і для індикативного планування. Це пов'язано з тим, що основна частина підприємств житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти відносяться до державної (комунальної) форми власності, а промислові підприємства й підприємства сфери торгівлі й побутового обслуговування мають і різні недержавні форми власності. При організації цієї роботи прагнуть забезпечити розвиток міста таким чином, щоб діяльність підприємств міського господарства створювала передумови для розвитку і забезпечення нормальної життєдіяльності міста як соціально-економічної системи в цілому. Важливу роль при цьому відіграє забезпечення оптимального розвитку підприємств житлово-комунального господарства. Орієнтирами в процесі визначення планових завдань здебільшого виступають соціально-економічні нормативи (обсяг реалізації води, площа зелених насаджень, загальна площа житлових будинків, кількість ліжок-місць у готелях і т. ін. у розрахунку на одного жителя). Остаточні показники планів визначаються з урахуванням фінансових можливостей місцевого бюджету і підприємств. У ході формування планових цілей розвитку міського господарства і показників діяльності його підприємств треба враховувати наступні особливості:

- забезпечення комплексного розвитку міста, тобто розвиток усіх галузей міського господарства повинен бути обов'язково взаємоузгодженим;
- місцевий характер діяльності більшості підприємств міського господарства, що визначає необхідність наявності їхньої розгалуженої мережі з метою наближення їх до споживачів послуг;
- наявність значних резервних потужностей для забезпечення попиту в період його сезонних і добових коливань;
- демографічні особливості населення міста, оскільки вони можуть впливати на вибір пріоритетних напрямків інвестицій у міське господарство;
- природно-географічні умови, в яких необхідно забезпечувати розвиток міста (наявність необхідних природних ресурсів, екологічна ситуація, рельєф місцевості, характер використання території міста і т. п.).

Формалізованим результатом планування на рівні міста є програма розвитку міста на певний період, в якій з різним ступенем деталізації знаходяться висвітлення питання соціально-економічного розвитку міста. Вона може бути подана у вигляді системи планів по окремих напрямках чи у вигляді переліку

цільових комплексних програм по основних проблемах розвитку міста. На рівні міста звичайно переважають стратегічні плани і програми. У процесі їхньої реалізації на внутрішньому рівні можуть розроблятися свої стратегічні, тактичні й оперативні плани.

Система планів є найбільш пристосованою для створення умов ефективного управління діяльністю підприємства. Забезпечуючи наступність планів різного виду, підприємство одержує можливість постійно мати орієнтири у своїй діяльності від постановки перспективних завдань до завдань на найближчий період часу.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що таке план?
2. Що таке прогнозування?
3. Які переваги планування Ви знаєте?
4. Які функції управління Ви знаєте?
5. Назвіть види планів та планування на підприємстві.
6. Що включає технологія планування?
7. Назвіть особливості планування розвитку міста.

## ТЕМА 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Методологія планування.
2. Принципи планування.
3. Методи планування.
4. Функції планування ділового розвитку фірми.

### 2.1 Методологія планування

**Методологія** – сукупність методів і прийомів дослідження, що використовуються в будь-якій науці з урахуванням специфіки об'єкта дослідження.

Методологія планування розвитку економічної системи визначає основні теоретичні підходи до розробки планів і методи проведення планових розрахунків.

Методологія планування, як і методологія будь-якої науки, являє собою органічну єдність загальнометодологічних і загальнонаукових підходів та методів пізнання і специфічної, характерної для даної науки методології. Вона являє собою систему принципів і способів організації теоретичної і практичної діяльності, пов'язаної з розробкою планів усіх видів, програм та інших планових документів різного рівня, для вироблення і конкретизації управлінських рішень. Можна сказати, що методологія планування – це органічна єдність:

- логіки розробки планів;
- методологічних принципів і підходів до організації процесу розробки планів;
- методів визначення і обґрунтування оптимальних планових рішень.

Ця система поєднує ті найважливіші відправні теоретичні вимоги й підходи, що повинні використовуватися у процесі переходу від пізнання системи законів розвитку об'єктів планування до їхнього практичного використання при регулюванні економічних і соціальних процесів у суспільстві, його окремих підсистемах і елементах.

**Логіка планування** – впорядкована послідовність дій при проведенні, планових розрахунків, прийнятті планових рішень.

Особливо важливий цей елемент методології для стратегічного планування, тому що в стратегічному плануванні найбільш широке коло проблем теорій планування у порівнянні з іншими видами планів. Саме в стратегічному плануванні без формування уявлення про послідовність вирішення і взаємоузгодження завдання, без чіткого розуміння, від чого і куди ми рухаємося у своєму розвитку, легко допустити неправильне управлінське рішення.

Логіка планування вимагає, щоб плани більш низьких рівнів базувалися на завданнях планів більш високого рівня.

Реалізація процесу планування ґрунтується на використанні принципів планування.

## 2.2 Принципи планування

**Принципи планування** – це основні правила (теоретичні посилення), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічаються посилення у спеціальній літературі, можна віднести.

– *принцип цільової спрямованості.*

Він вимагає, щоб перед тим як приступити до процесу планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їхньої реалізації.

– *принцип участі.*

Він виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому у вирішенні більш складних завдань.

Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

– *принцип безперервності.*

Він передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов хазяйнування, що відбуваються (тобто повинна існувати циклічність планування). Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їхнього впливу роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми.

Як бачимо, реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, контролю (моніторингу) планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності



«від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу.

– *принцип холізму (системності).*

Цей принцип виходить з того, що планування в організації повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати загальну орієнтацію поведінки (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей.

У процесі внутрішнього планування фірми цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи.

Координація – це взаємодія об'єктів планування одного рівня управління.

Інтеграція – це взаємодія об'єктів планування різних рівнів управління (завод – цех – дільниця).

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлена такими причинами:

- 1) по-перше, принцип холізму виходить з того, що діяльність кожного
- 2) підрозділу фірми не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших об'єктів планування даного рівня;
- 3) по-друге, у процесі роботи одних підрозділів можуть з'являтися результати, які можуть бути корисними для інших підрозділів. Це дозволяє використовувати їх фірмі в цілому;
- 4) по-третє, реалізуючи принцип холізму в частині координації, можна
- 5) уникнути дублювання витрат, заощаджувати на витратах, пов'язаних з постачанням;
- 6) по-четверте, кожний «приватний» план повинен формуватися виходячи із загальної стратегії компанії. Такі плани мають бути частиною загального плану більш високого рівня, тому що всі плани підрозділів – це не просто сукупність механічно зібраних документів, а їхня взаємозалежна система.

Зрозуміло, що про здійснення інтеграції та координації може йти мова тільки в тому випадку, якщо для цього є умови (існує планування в кожному структурному підрозділі і на кожному рівні, підрозділи взаємозалежні, тобто мають точки дотику в сфері організації діяльності, використання ресурсів, «зав'язані» технологічно один з одним).

– *принцип гнучкості.*

Цей принцип вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

– *принцип точності*.

Цей принцип вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

## 2.3 Методи планування

Методи планування є третьою складовою частиною системи методологічного забезпечення планування. Під терміном «метод» розуміють прийом, чи інструмент (процедуру), що має важливе значення для успішного виконання того чи іншого завдання. Поняття «методи планування» слід трактувати трохи ширше, припускаючи під цим також питання організації процесу прийняття рішень по стимулюванню вироблення ідей.

Під **методом планування** розуміють конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

Теорія планування має досить великий інструментарій методів. Ряд методів мають універсальний характер, тому крім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при вирішенні інших економіко-управлінських завдань. У практиці внутрішнього планування найчастіше має місце комплексне використання декількох методів одночасно. Вибір того чи іншого методу обґрунтування планового показника чи рішення є справою керівника. Оскільки кожна ситуація індивідуальна, то серед усіх засобів і методів обґрунтування планових рішень важливе місце займають творчість і особисті знання працівника.

До методів, що найчастіше використовуються під час планування, можна віднести такі.

**Балансовий метод** реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових розрахунках ресурсів і потреби в них.

Розробка балансів починається з визначення потреби в ресурсах. Потім встановлюються можливості підприємства задовольнити потребу за рахунок власного виробництва, власних коштів, залучення кредитів і т. ін. Далі йде процес ув'язування балансу, тобто розглядаються заходи, що дозволяють збільшити кількість ресурсу або скоротити потребу в ньому.

**Нормативний метод** – один з найбільш часто використовуваних методів планування. Суть його полягає в обґрунтуванні планових показників за допомогою різноманітних норм і нормативів.

Норма характеризує науково обґрунтовану максимально припустиму міру витрати ресурсу на одиницю продукції чи виду робіт (послуг) у прийнятих одиницях виміру, наприклад, витрати води на одного мешканця в

літрах на добу; витрати миючих засобів на прання білизни в кілограмах на 100 кг сухої білизни і та ін.

Нормативи являють собою досить широкий спектр показників, що, як правило, характеризують або ступінь використання ресурсу (відсоток завантаження номерного фонду готелю, фондovіддача, рентабельність і т. ін.), або регламентують взаємини між державою і підприємством чи взаємини між учасниками виробничого процесу з питань розподілу отриманих результатів, наприклад, податок на прибуток, нормативи утворення фонду оплати праці, нормативи відрахувань у пенсійний фонд і та ін.

За характером використання в процесі планової діяльності норми й нормативи можуть бути:

- міжгалузеві, що розробляються на види робіт, які здійснюються приблизно в однакових умовах на підприємствах різних галузей (загальногалузеві нормативи), наприклад, вантажно-розвантажувальні роботи;

- галузеві, що регламентують витрати на всіх підприємствах галузі,

- наприклад, норматив площі, що прибирається, для працівників, зайнятих прибиранням прибудинкової території;

- нормативи, застосовувані до однотипної діяльності підприємств різних галузей чи їхніх підрозділів, наприклад, нормативи, що регламентують діяльність персоналу пралень поза залежністю від того, чи є пральні підприємствами побутового обслуговування чи підрозділами лікарняних або готельних комплексів;

- цехові (заводські), що розробляються на самому підприємстві, наприклад, норми витрати миючих засобів на прибирання номерів у готелі.

**Граничний аналіз** дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Він прийнятний у тих випадках, коли є можливість підрахувати граничні витрати і зіставити їх з граничними доходами.

Граничний доход (граничні витрати) – це середній приріст доходу (витрат) у розрахунку на додаткову одиницю продукції, викликаний збільшенням виробництва більш ніж на одну одиницю:

$$D_{\text{г}} = \Delta D / \Delta V;$$

$$B_{\text{г}} = \Delta TC / \Delta V,$$

де  $D_{\text{г}}, (B_{\text{г}})$  – граничний доход (витрати), грн.;

$\Delta D, (\Delta TC)$  – зміна доходу (витрат) при зміні обсягу виробництва на  $\Delta V$  шт.;

$\Delta V$  – зміна обсягу виробництва, шт.

Вихідним положенням методу зіставлення граничних показників є те, що збільшення обсягу виробництва ефективно, поки величина додаткового доходу на одиницю продукції перевищує величину додаткових витрат.

Одним з варіантів методу граничного аналізу є так звана «точка беззбитковості», що характеризує обсяг продажів, при якому виторг від реалізації продукції збігається з витратами виробництва.

При визначенні цього показника приймається, що витрати на виробництво продукції можуть бути розподілені на умовно-постійні витрати ( $FC$ ) і умовно-змінні ( $VC$ ) залежно від характеру їхньої зміни при зміні обсягів виробництва. Постійні витрати найчастіше не змінюються при зміні обсягів виробництва чи змінюються ступінчасто (наприклад, амортизація, опалення приміщень, управлінські витрати), а змінні – змінюються пропорційно до зміни обсягів виробництва (витрати сировини, витрати на ремонт виробничого обладнання і та ін.). Тому  $FC$  визначаються в цілому на весь обсяг, а  $VC$  у розрахунку на одиницю продукції або послуг.

Виторг від реалізації продукції ( $D$ ) визначається добутком кількості одиниць продукції ( $V$ ) на ціну одиниці продукції ( $C$ ):  $D = V * C$ .

Сукупні поточні витрати ( $TC$ ) складаються з  $FC$  і  $VC$ :

$$TC = FC + VC * V$$

Кількість одиниць реалізованої продукції, необхідна для досягнення «точки беззбитковості», буде дорівнювати.

$$V_{mb} = FC * (C - VC)$$

Графічна інтерпретація даного методу наведена на рисунку 2.1.

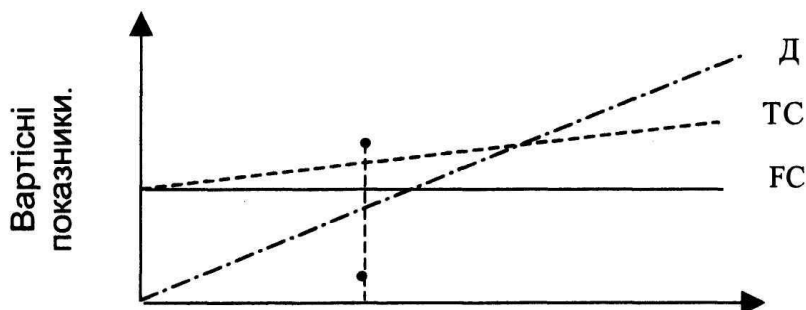


Рисунок 2.1 – Графік точки беззбитковості

Існують також інші методи, що використовуються при плануванні майбутнього розвитку.

#### 2.4 Функції планування ділового розвитку фірми

Дієвість здійснення планування ділового розвитку багато в чому залежить від якості виконання основних його функцій, до яких належать:

- методична;
- політична;
- організаційна.

**Методична функція** планування ділового розвитку фірми полягає у дотриманні при здійсненні цього процесу логічної послідовності і використанні відповідних заходів і методів з метою забезпечення упорядкування ділових планів.

Реалізація методичної функції планування припускає правильний вибір розробників плану. Думка про те, що складання плану є функцією тільки плановиків, глибоко помилкова. Плановики не в змозі генерувати комерційну ідею й визначити шляхи її реалізації. Це справа керівництва і функціональних управлінців. Завдання плановиків у тому, щоб допомогти їм це зробити. Це завдання вирішується завдяки:

- правильному визначенню проблем, наявність яких не дає змоги фірмі досягти бажаних результатів;
- грамотній постановці питань до функціональних керівників щодо сутності проблеми й можливості їх вирішення;
- допомозі в повному й визначеному формулюванні основної комерційної ідеї плану;
- розрахунку показників витрат і результатів у разі реалізації ідеї;
- спільному вирішенню з фахівцями встановлених проблем та невизначених аспектів реалізації ділової ідеї;
- остаточному розрахунку параметрів і варіантів реалізації ідеї й наслідків її впровадження в практику роботи фірми та подання плану на розгляд керівництву фірми.

Отже функції фахівця з планування нагадують дії поводиря, який допомагає функціональним керівникам у виконанні ними основної функції управління – планування. Маючи більш широкий кругозір щодо всебічних наслідків при реалізації бізнес-ідеї і водночас не будучи вузьким фахівцем в окремих функціях бізнесу, він наводить керівників і фахівців на правильне вирішення проблеми.

**Політична функція планування** має два аспекти: внутрішній і зовнішній. *Внутрішній аспект* політичної функції планування ділового розвитку полягає у створенні в колективі атмосфери загальної зацікавленості в діловому розвитку, розробці ділових планів та їх виконанні. Важливість і необхідність цієї функції впливає з того, що будь-який діловий план передбачає певні зміни у виконанні частиною працівників своїх службових обов'язків, порушує встановлений порядок речей, що створює в них певний дискомфорт. У таких умовах неминуха опозиція щодо впровадження нововведень.

На склад конкретних засобів забезпечення політичної функції планування впливають різноманітні індивідуальні чинники, серед яких можна виділити такі основні принципові підходи до виконання її завдань:

1. *Розробка основної ідеї плану має проводитися так, щоб якомога більша кількість працівників відчувала пряму причетність до неї.* Це запобігає конфлікту типу «ми – вони», який полягає в упередженому ставленні до

перетворень, що прийшли ззовні. Завданням плановика тут є постійне підкреслення фахового рівня відповідальних виконавців, інтереси яких перехреснюються з виконанням ділового плану. Навіть якщо для плановика ідея вже зрозуміла, це не слід показувати. Навпаки, треба постійно звертатися до виконавців, ставити перед ними питання так, щоб їм стала зрозумілою їхня важливість у формуванні майбутнього нововведення, зацікавленість керівництва в їхніх послугах, «безхмарності» власних перспектив на майбутнє.

2. *Конструктивна частина опозиції повинна активно залучатися до розробки плану. Їй треба дати можливість обґрунтовано висловлювати свої погляди та обстоювати їх.* Перевірка міркувань, які висловлюються ними щодо ділового плану, мають обов'язково перевірятися, навіть якщо це потребує додаткового часу та коштів. Незалежно від того, підтвердяться їхні побоювання чи ні, необхідно висловлювати подяку, обґрунтовуючи це тим, що їхнє негативне ставлення до ділового плану пояснюється відповідальним ставленням до своїх професійних обов'язків, а не власними інтересами.

3. *Необхідно бути готовим до того, що керівництво фірми дуже нетерпляче ставиться до термінів розробки плану. Завданням плановика є обґрунтування того, що ці втрати часу є продуктивними, а підштовхування цього творчого процесу може призвести до реальних та неймовірних збитків у майбутньому.* Складність цього завдання полягає в тому, що воно потребує певної мужності в поведінці з керівництвом фірми, в обстоюванні погляду фахівця. Треба пам'ятати, що у разі виникнення труднощів під час виконання неякісно розробленого плану винними все одно будуть його розробники. І посилення на попередження про недопущення поспішності в обґрунтуванні плану ніхто не буде брати до уваги.

4. *Треба виявляти найбільш палких прибічників ідеї, щоб потім саме з них сформувати команду для виконання плану.* Слід пам'ятати, що віра в ідею має не менше значення, ніж фаховий рівень. Щодо опозиції проекту, то вона має сенс тільки на етапі розробки плану. На стадії виконання плану її треба використовувати якомога далі від безпосередніх процесів реалізації ідеї, незважаючи навіть на посаду й фаховий рівень.

5. *Якщо опозиція до плану буде стійка і міцна, то варто подумати над можливістю компромісу.* Краще зробити план менш амбіційним, забезпечивши при цьому підтримку його виконання, ніж приректи його на невдачу внаслідок дій опозиції, навіть у разі підтримки з боку керівництва. Треба пам'ятати, що ефективнішим діловим планом є не той, що гарантує більш високу рентабельність капіталу, а той, що виконується.

Ще однією з найважливіших проявів політичної функції планування ділового розвитку (зовнішній аспект) є діяльність із захисту плану, представлення його інвестору. Справа в тому, що, як правило, діловий план потребує залучення інвестицій, ринок яких характеризується значною конкуренцією проектів. Щоб розроблений проект був прийнятий до фінансування, необхідно заволодіти увагою інвестора, схилити його до наміру взяти участь у реалізації ділового плану. Проблема тут полягає у тому, що

здебільшого інвестор мало розуміється на конкретному бізнесі, а ті доводи, які підходять при обґрунтуванні плану в групі його розробників, для потенційного інвестора малозрозумілі. І те, що не зрозуміло, найчастіше відкидається. Ця проблема посилюється через консерватизм інвесторів, що проявляється у побоюванні за свої кошти, ретельній перевірці реальності плану та здатності виконавців реалізувати задум.

Мистецтво плановика полягає у виявленні цих побоювань і вмінні знайти доводи, щоб переконати у протилежному. Вже на початку розробки ділового плану слід визначитися з потенційними інвесторами й запровадити розвідку їхньої упередженості при розгляді ділових планів. Це може бути будь-який їхній аспект: маркетингові перспективи ділового плану, технічна можливість реалізації ідеї, достатній рівень кваліфікації персоналу тощо. Важливо правильно виявити це спрямування, врахувавши його при поданні плану на розгляд. Наприклад, якщо при попередніх переговорах виявиться, що інвестора турбує обґрунтованість прогнозованих маркетингових результатів проекту, то необхідно формувати план таким чином, щоб саме з цього напрямку було наведено якомога більше доказів на підтримку проекту. Слід залучити документи про наміри покупців продукту проекту (контракти, протоколи про наміри), навести результати пробного продажу товару, надати письмові звіти відомих консалтингових фірм чи фахівців із цього ринку, додати відгуки потенційних покупців про перспективність реалізації проекту тощо.

**Організаційна функція** планування ділового розвитку фірми полягає у створенні найбільш сприятливих організаційних умов підтримки процесів формування ділових планів. Іноді сутність цієї функції зводять до формування окремої організаційної структури, основним завданням якої є упорядкування бізнес-планів. Проте це не тільки не відповідає її дійсному призначенню, а й суперечить логіці планування ділового розвитку фірми.

Результатами досліджень у галузі планування бізнесу доведено, що між успішністю в розробці й реалізації ділових планів та наявністю для цього відповідного структурного підрозділу немає безпосереднього зв'язку. Більше того, створення окремого підрозділу, на який покладаються функції з розробки ділових планів, може породжувати конфлікти, відомі в теорії менеджменту під назвою «ми – вони».

Головним завданням при реалізації організаційної функції планування ділового розвитку є *активізація планування як важливішої функції управління*. Тобто плануванням повинні займатися всі управлінці. Але якщо в структурі фірми діє окремий відділ (група) з планування, то це часто сприймається як звільнення функціональних управлінців від виконання цієї функції. «Навіщо я повинен займатися плануванням, якщо у нас для цього є цілий відділ. Вони за це гроші отримують!» – на жаль, така відповідь не є винятком при вирішенні питань організації процесу формування ділового плану.

Крім того, відомо, що ентузіазм виконавців найбільш часто проявляється при підготовці до реалізації власної ідеї. І, навпаки, коли пропонується рішення, яке розроблене спеціалістами-плановиками і стосується сфери діяльності функціональних управлінців, воно сприймається з недовірою і навіть скептично. Це, звісно, не йде на користь розробці якісних ділових планів.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що таке методологія планування?
2. У чому полягає значення логіки планування?
3. Перелічіть основні принципи планування.
4. Що розуміють під методом планування?
5. Особливості нормативного методу.
6. Що таке балансовий метод?
7. Як використовують граничний аналіз?
8. У чому полягає методична функція планування розвитку фірми?
9. Які аспекти має політична функція планування?
10. У чому полягає організаційна функція?
11. Перелічіть основні принципові підходи до виконання її завдань.



## ТЕМА 3 БІЗНЕС-ПЛАН І ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Поняття бізнес-плану й бізнес планування.
2. Мета створення бізнес-плану.
3. Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів.
4. Основні види бізнес-планів.

### 3.1 Поняття бізнес-плану й бізнес планування

Сучасна економічна ситуація, пов'язана з переходом до ринкових відносин, змушує підприємствам по-новому підійти до планування своєї діяльності. Сьогодні вже недостатньо підготувати «промфінплан» або техніко-економічне обґрунтування. Як правило, ці варіанти планування не можуть дати достовірну оцінку бізнесу або відповісти на всі питання, що стоять перед підприємством. Керівники підприємств змушені шукати форми й моделі планування, які забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень.

Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Успіх будь-якого бізнесу вирішальним чином залежить від уміння досягати поставлених цілей. Завдання бізнесу так само різноманітні, як і самі види бізнесу. Мета бізнесу залежить від багатьох факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Зовнішні фактори формуються під впливом зовнішнього середовища, в якому існує бізнес, наприклад, економічна ситуація в країні (ріст/спад), економічна політика держави, податковий режим, структура ринків та ін. Внутрішні фактори обумовлені діяльністю самого бізнесу (підприємство, компанія). До них відносяться якість менеджменту, кваліфікація й можливості персоналу, рівень маркетингу та ін. Правильно сформульовані цілі бізнесу великою мірою визначають результати роботи бізнесу.

Бізнес-план дозволяє вирішити проблеми бізнесу. Він включає розробку мети й завдань, які ставляться перед підприємством на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Незалежно від того, чи володієте ви великою або малою фірмою, чи починаєте справу або розвиваєте вже давно існуюче, бізнес-план допоможе:

- бути більш переконливим при пошуку фінансування;
- приймати важливі ділові рішення;
- докладно ознайомитися з фінансовим станом вашого бізнесу;
- оцінити положення вашого підприємства на ринку;
- передбачити, запобігти або пом'якшити наслідки можливих негативних явищ;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких буде свідчити про досягнутий прогрес;
- прорахувати можливі варіанти розвитку вашого бізнесу.

### 3.2 Мета розробки бізнес-плану

Основними цілями розробки бізнес-плану є наступні:

**1. Для одержання банківського кредиту.** Донедавна український підприємець для одержання кредиту в банку міг надати лише двохсторінкове ТЕО (техніко-економічне обґрунтування), що, втім, не було вирішальним для прийняття банком або іншою фінансовою організацією рішення про надання кредиту. Вирішальними були особисті зв'язки, рекомендації, а також поінформованість банкірів про стан справ одержувача кредита (як правило, підприємці брали кредити в банках, клієнтами яких вони були). Останнім часом усе більше українських банків жадають від підприємців бізнес-планів для ухвалення остаточного рішення про видачу (або невидачі) кредиту.

Аналогічна ситуація склалася й із західними кредитними лініями, які діють через українські банки. У даній ситуації бізнес-план стає ключовою ланкою в процесі одержання кредиту.

**2. Для внутрішніх цілей.** Це свого роду самоконтроль: чи правильно ви робите, почавши нову справу, розвиваючи новий напрямок діяльності? Насамперед, ви повинні переконати себе в тому, що ви прийняли правильне рішення, і що вкладені кошти й зусилля виправдаються й принесуть прибуток.

Щоб не бути голослівними, звернемося до конкретних прикладів з історії підприємництва. Відомий американський підприємець Фред Гібоні, вирішивши залишити свою колишню роботу в компанії *Hewlett Packard* і створити нову фірму *Software Publishing* на початку 80-х років, написав бізнес-план, насамперед, з метою перевірити, наскільки вірно він робить, організувавши свою справу, і тільки потім – щоб залучити зовнішнє фінансування. Іншими словами, Фред Гібоні бажав продати собі свій бізнес і, таким чином, переконатися у правильності ухваленого рішення. Йому було важливо зважити всі «за» і «проти»: Гібоні міг зробити запаморочливу кар'єру в *Hewlett Packard*, проте, він зволів кар'єрі найманого службовця вільне підприємництво, і в цьому йому допоміг бізнес-план.

**3. Для залучення засобів інвесторів.** Незалежно від того, з яких джерел ви бажаєте залучити кошти (венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій), вам знадобиться грамотно складений бізнес-план. Незважаючи на те, що українські інвестори в своїй більшості керуються інтуїцією, вирішуючи, «давати або не давати» гроші, бізнес-план стає гарною підмогою при одержанні засобів. Якщо мова йде про залучення засобів з іноземних джерел, без бізнес-плану вам не обійтися. І хоча навіть правильно складений план не гарантує одержання засобів, без плану у вас не буде ніяких шансів. Навіть якщо вам удалося зацікавити іноземного інвестора своєю пропозицією й укласти попередню згоду про надання фінансування, в 99 випадках з 100 інвестор зажадає від вас усе той же бізнес-план.

Якщо ви залучаєте засоби за рахунок публічної емісії акцій вашої компанії, бізнес-план, що містить відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе більш успішно продати ваші акції й дістати кошти на розвиток бізнесу.

**4. Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства.** Іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. У цьому змісті обґрунтований бізнес-план допоможе вам переконати партнера в серйозності ваших намірів. Якщо ж мова не йде про створення спільного підприємства (СП), а ви хочете одержати право на дистрибуцію продукції/послуг західної компанії, бізнес-план буде для вас незамінним. Можна з упевненістю стверджувати, що більша частина клієнтів, що звертаються за послугами із бізнес-планування, керувалися необхідністю заручитися прихильністю західного партнера за допомогою правильно складеного й оформленого бізнес-плану.

**5. Для укладання великого контракту.** В умовах високої конкуренції підприємцям, особливо тим, хто представляє невеликі або порівняно молоді компанії, буває досить складно переконати своїх потенційних замовників або покупців у своїй перспективності й серйозності намірів. Грамотно складений бізнес-план може стати серйозним аргументом на вашу користь при проведенні переговорів з великим замовником або покупцем про укладення важливого контракту. План, наданий вашому потенційному партнерові, повідомить його про те, що ви думаєте про майбутнє, допоможе переконатися в обопільності вигоди й надійності співробітництва з вашою компанією.

**6. Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи.** Незалежно від того, чи хочете ви придбати іншу компанію або продати вашу справу, бізнес-план допоможе вам успішно добитися цієї мети. Він дозволить вам переконати потенційного покупця або самого себе (якщо ви купуєте іншу компанію) у вигідності угоди.

**7. Для реорганізації справи.** У міру того, як невеликі компанії ростуть, з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної – залежно від ситуації) концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь: ваші партнери по бізнесу й ключові співробітники, допоможе виробити цю концепцію й, що важливіше, дозволить вам, вашим партнерам і співробітникам більш чітко усвідомити мету й конкретні завдання, які стоять на шляху реалізації цієї концепції.

Для підкріплення вищесказаного звернемося до прикладів міжнародної практики підприємництва. За словами Френка Карні, засновника мережі ресторанів швидкого харчування й всесвітньо відомої франшизи *Pizza-Hut*, наприкінці 70-х років подібний бізнес-план допоміг його компанії різко збільшити темпи росту після тривалого періоду стагнації.

У процесі створення бізнес-плану ключові менеджери компанії *Pizza-Hut* змогли усвідомити довгострокові цілі розвитку й по-справжньому відчувати себе єдиною командою, відповідальною за майбутнє своєї фірми.

Як ми вже говорили, бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців. Успіх вашого підприємства буде залежати від того, наскільки вдало ваш план відповідає інтересам тих, для кого він призначений.

У різних фахівців, зацікавлених у вашій справі, природно, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. Банки, наприклад, недовіжливо дивляться на бізнес-плани, в яких підкреслюється високий потенціал росту вашої компанії, тоді як представники венчурних інвестиційних фондів віддають перевагу швидкому росту. Це, звичайно, не означає, що ви повинні скласти кілька бізнес-планів, кожний з яких буде призначений для тієї або іншої організації. Навпаки, в своїй основі різні плани повинні бути однакові за своєю структурою (всі вони повинні висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з вашим бізнесом) і відрізнятися один від одного тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Для залучення засобів венчурних інвестиційних фондів у вашому плані необхідно підкреслити той факт, що притягнуті засоби будуть використані для стимулювання стрімкого зростання вашої компанії, тоді як план, орієнтований на банкіра, повинен підтверджувати, що отриманий кредит буде використаний з метою поліпшення якості продукції/послуг і підвищення продуктивності.

У таблиці 2 представлено список пріоритетних моментів, які повинні бути в тій або іншій мірі відбиті в бізнес-планах, орієнтованих на різні категорії фахівців.

Таблиця 2 – Пріоритетні моменти для складання бізнес-планів

Для кого готується бізнес-план	На що звернути увагу	Кількість сторінок (без додатків)
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільний ріст	10-20
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників	20-40
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари й послуги	20-40
Великий клієнт	Стабільність, послуги	20-40
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту	20-40
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно	20-40
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи	40-100

### 3.3 Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:

- *визначення мети написання* бізнес-плану. Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;

- *чітке визначення списку* тих, кому буде наданий бізнес-план.

Потрібно чітко уявляти, чи готується бізнес-план для внутрішнього використання менеджерами підприємства або він призначений для інвесторів, комерційних банків, лізингодателів, венчурних фондів та ін.;

- *збір інформації*, необхідної для написання бізнес-плану.

На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, необхідної для розробки бізнес-плану.

- *вибір структури бізнес-плану* і його розробка.

### 3.4 Основні види бізнес-планів

Відповідно до обсягу бізнес-плани можна розділити на три основні категорії: *короткий, повний і операційний бізнес-плани*. Спробуємо висвітлити ці категорії.

**Короткі бізнес-плани** стають усе більше популярними. Оскільки такий план набагато коротше традиційного (до 40 стор.) плану, він вимагає менше інформації й менш розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути в загальному випадку складений набагато швидше традиційного.

Короткий бізнес-план має сенс складати, якщо ваша компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Останнім часом банки жадають від бізнесменів надання коротких бізнес-планів разом з іншими документами при подачі заявки на кредит. Крім того, короткий план допоможе зацікавити потенційних інвесторів у вашому проекті й одержати їхні попередні коментарі, які можуть бути згодом корисні при написанні розгорнутого плану. Зокрема, американські венчурні фонди вимагають надання саме короткого плану для розгляду заявки на фінансування.

**Повний бізнес-план.** Такий план є традиційним. Він повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії й у той же час за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Для великих компаній написати бізнес-план, що відповідає вказаним вище критеріям, іноді стає проблемою. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування в більших розмірах, оскільки короткий план не завжди може задовольнити високі вимоги вибагливих інвесторів. Він може також придатися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

**Операційні плани.** Плани, що за обсягом перевищують 40 сторінок, писати не рекомендується. Але бувають ситуації, коли компанії потрібен детальний план, що перевищує обсяг, який рекомендується максимально, або свого роду «докладний план гри». Наприклад, операційні плани компаній *Coca Cola*, *Pizza-Hut* перевищують 100 сторінок. Такий план повинен надзвичайно детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії і організації продажів, маркетингу, виробничої й дослідницької політики компанії, а також містити докладні фінансові прогнози.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що таке бізнес-план і бізнес планування?
2. Які основні цілі розробки бізнес-плану?
3. Перелічіть основні етапи розробки бізнес-плану.
4. Які бізнес-плани відносять до коротких?
5. Назвіть особливості повного бізнес-плану.
6. Для чого складають операційні бізнес-плани?

## ТЕМА 4 СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Структура бізнес-плану.
2. Зміст розділу «Короткий опис можливостей підприємства».
3. Характеристика підприємства.
4. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.

### 4.1 Структура бізнес-плану

Бізнес-план складається з наступних розділів:

- короткий опис можливостей підприємства – резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків.

Для інвестиційного бізнес-плану також розробляються:

- бюджетна й економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

### 4.2 Зміст розділу «Короткий опис можливостей підприємства»

Резюме – це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом з декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому необхідно зазначити в резюме коротку, ясну й важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні запитання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства і держави від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

*Цей розділ*, на жаль, часто недооцінюється розробниками, хоча він є одним з найважливіших розділів плану, тому що може викликати (чи ні) інтерес читача - потенційного інвестора.

Контрольний список питань для складання короткого опису.

*Бізнес:*

- коротка історія бізнесу, що описує період його створення і росту;
- короткий опис існуючої стадії розвитку бізнесу й середовища, в якому він ведеться;
- короткий опис розподілу акцій, відповідальності й та ін., участі керівництва в прийнятті стратегічних рішень;
- короткий опис цілей бізнесу (наприклад, вказівки про додану вартість продукції при переробці й маркетингу);
- опис того, як було вирішено здійснювати пропонований бізнес-план і куди це може привести підприємство.

*Продукція:* короткий опис того, що робить продукцію унікальною, і тих відмінних рис, які ставлять її поза конкуренцією відносно ціноутворення й/або якості й/або тривалості поставок сировини.

*Ринок:*

- існуюча місткість ринку, ріст;
- внутрішній й/або міжнародний;
- канали розподілу;
- прогнозований ріст;
- передбачувана частка ринку (за підтвердженими оцінками).

*Керівництво й персонал:*

- наскільки укомплектований штат;
- який освітній рівень;
- який рівень безробіття в даній області бізнесу;
- короткий опис наявного досвіду (підкреслити сильні сторони).

*Фінансування:*

- опис точних цілей необхідного фінансування;
- прогнозування доходів і чистого доходу після сплати податків на три наступні роки;
- проектування початку надходження прибутку.

### **4.3 Характеристика підприємства**

Наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва і юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності й правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством й дані про зв'язки між його окремими підрозділами.



Надається інформація про:

- сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

- майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення;

- організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

- цілі й стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

#### **4.4 Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством**

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних і вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства й собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

#### **Запитання для самоперевірки:**

1. Перелічіть основні розділи бізнес-плану.
2. Що відображається в резюме?
3. Зміст розділу «Характеристика підприємства».
4. Що треба описати в розділі «Характеристика продукції»?

## **ТЕМА 5 ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА Й КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ**

### **Питання для теоретичної підготовки**

1. Характеристика конкурентного середовища.
2. Аналіз сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз).
3. Визначення найбільш конкурентоспроможного товару.

### **5.1 Характеристика конкурентного середовища**

У цьому розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною і матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан і тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток і зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та ін.).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній монополістів або таких, які займають домінуючу позицію у сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація про підприємства, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) і здійснюють її збут на тих самих ринках, що й підприємство, дається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства й пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

### **5.2 Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT-аналіз)**

Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні й свої сильні й слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT-аналізу.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед критеріїв, які необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості і цін, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і в потрібні терміни, кваліфікація співробітників, які працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу з найбільш кваліфікованих фахівців і залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу можуть бути подані в таблиці 3.

Таблиця 3 – Аналіз конкурентного середовища

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		і та ін.	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки		

### 5.3 Визначення найбільш конкурентоспроможного товару

Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану є визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який можна вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = P / C - > max,$$

де  $K$  – коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

$P$  – корисний ефект товару;

$C$  – затрати на придбання та використання товару.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати найбільш конкурентоспроможний товар на ринку в якості зразка для порівняння і визначення конкурентоспроможності товару підприємства, визначити параметри для порівняння обох товарів та здійснити розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства, які є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

#### Запитання для самоперевірки:

1. Яка інформація наводиться у розділі «Характеристика конкурентного середовища»?

2. Що необхідно враховувати при оцінці сильних й слабких сторін підприємства і його конкурентів?

3. Як оцінюється конкурентоспроможність товару?

## ТЕМА 6 ПЛАН МАРКЕТИНГУ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Типи маркетингу. Зміст розділу.
2. Визначення попиту й можливості ринку.
- 3 Конкуренція й інші зовнішні фактори.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія збуту й розподілу.
6. Стратегія ціноутворення.

### 6.1 Типи маркетингу

Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо говориться про характер намічуваного бізнесу й способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх.

Підприємець повинен підготувати такий план маркетингу, що здатний пробуджувати думку. Він повинен не просто представити концепцію, але «продати» бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

Крім того, розділ має бути написаний у такій манері, що була б зрозуміла широкому колу людей – від менеджерів до членів ради директорів.

У розділі наводять відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подають схему й характеристики існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Наводяться відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту (наприклад, безкоштовні зразки тощо), використання торговельних знаків, організації продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень.

Історія свідчить, що маркетинг є однією з важливих умов на шляху підприємства до успіху. Багато підприємств, які мали звабливий, дійсно потрібний споживачеві товар, зазнали невдачі через неправильний маркетинг або взагалі відсутність такого. Тому при оцінці бізнес-плану велика увага надається цьому розділу. Якщо не визначена реальна потреба в товарах або послугах, то ніякий талант, ніякі капітали не допоможуть підприємству домогтися успіху в даній області.

Залежно від конкретної ситуації, що складається на ринку з погляду стану попиту, розрізняють кілька типів маркетингу:

– Конверсійний маркетинг – пов'язаний з наявністю негативного попиту, тобто із ситуацією, коли більшість споживачів відхиляють даний товар або послугу. Завдання в цьому разі полягають в розробці такого плану маркетингу, який би сприяв зародженню попиту на відповідні товари (послуги).

– Стимулюючий маркетинг – пов’язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність або незацікавленість покупців. План маркетингу повинен визначити причини байдужності й намітити шляхи до її подолання.

– Розвиваючий маркетинг – пов’язаний з попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Завдання маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту в реальний.

– Підтримуючий маркетинг – використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. У цьому разі необхідно проводити продуману політику цін, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу і та ін.

– Демаркетинг – застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями. Щоб у споживачів не створилося негативне враження про можливості підприємства задовольнити запити покупців, проводиться підвищення цін, згортання рекламної діяльності й та ін. Одночасно вживаються заходи щодо збільшення випуску продукції, яка користується надмірно високим попитом.

– Протидіючий маркетинг – використовується для зниження попиту, що з погляду суспільства розцінюється як ірраціональний.

Основні проблеми, які повинні бути розглянуті в цьому розділі:

- визначення попиту й можливості ринку;
- конкуренція та інші зовнішні фактори;
- стратегія маркетингу;
- стратегія збуту й розподілу;
- стратегія ціноутворення.

## **6.2 Визначення попиту й можливості ринку**

У цій частині розділу варто обґрунтувати попит на товар (послугу). Часто корисно починати аналіз ринку з подання загальної картини, що склалася в галузі.

Як нерідко буває при складанні бізнес-плану, якість відповідної інформації залежить від витраченої на її збір енергії. До гарних джерел подібних даних належать торговельні асоціації, література з торгівлі, галузеві дослідження, думки експертів.

Ступінь детальності й доводи, які варто навести, залежать від частки ринку, який потрібно завоювати для досягнення успіху.

Після визначення загальних параметрів ринку слід встановити об’єкти ринку, їхні характеристики й значення. Можна описати ринок з погляду бажаних атрибутів виробу, демографії, географії, особливостей психології.

Аналогічним чином у плані будуть послідовно розглядатися й інші об’єкти ринку. На додаток до опису в плані варто дати оцінку порівняльної привабливості кожного з об’єктів. Які ринки мають першорядне значення? Чому? Чи буде це відносне значення змінюватися із часом?

### **6.3 Конкуренція та інші зовнішні фактори**

Майже напевно на діяльність підприємства будуть впливати зовнішні фактори, які воно здатне контролювати лише в незначній мірі або взагалі не здатне це робити. Найбільш значним з них є конкуренція.

1. Ступінь конкуренції. Метою в цьому разі є розгляд того, що може скласти справжню конкуренцію і відповідну реакцію на неї. Можливо вдасться описати конкретні підприємства, продукцію або послуги, які складуть конкуренцію. У таких випадках доцільно вказати профіль кожного конкурента, його сильні й слабкі сторони й можливий вплив, який все це може мати на становлення бізнесу.

2. Майбутні джерела конкуренції. У той час як деякі (звичайно старі) виробництва перебувають у стані стабільності й розвиваються поступово, є безліч динамічних ринків, які перебувають у стані швидкої й безперервної зміни. Часом можна пророчити такі зміни в структурі ринку. Заклопотаність з приводу майбутньої конкуренції особливо важлива при розробці нового продукту або послуги, коли велика ймовірність появи «наслідувачів» у новій галузі.

### **6.4 Стратегія маркетингу**

Визначивши відповідний ринок і його можливості, треба зупинитися на тому, як планований бізнес буде використовувати ці можливості. Повинна бути представлена стратегія маркетингу, що пояснює як бізнес організує проведення своїх планів у життя для досягнення бажаного обсягу продажів. Для цього необхідно приділити увагу кожному з найважливіших інструментів маркетингу, наявних у розпорядженні підприємства.

Стратегія маркетингу полягає у приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій з: проникнення на новий ринок, введення нового товару на старий ринок, проникнення з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємства здійснює відповідно до таблиці 4.

У плані фінансового оздоровлення підприємство повідомляє, хто виконує перераховані вище функції з вказівкою їхніх реквізитів і збутової мережі (склади, магазини, їхнє місцезнаходження і ємкість), а також наводить схеми каналів розподілу на зразок нижчеподаних:

- виробник – споживач;
- виробник – роздрібний торговець – споживач;
- виробник – оптовий торговець – роздрібний торговець – споживач;
- виробник – оптовий торговець – дрібнооптовий торговець – роздрібний;
- торговець – споживач.

Наводять характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини (низька якість, висока монопольна ціна).

Здійснюють аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище.

Таблиця 4 – Стратегія розвитку підприємства

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

## 6.5 Стратегія збуту й розподілу

Необхідно визначити як бізнес має намір довести свої товари й послуги до споживача. Чи звернеться до власної служби збуту або будуть використані дилери, дистриб'ютори, посередники?

У деяких випадках організація мережі з продажу й поширення товару є порівняно нескладною справою й потрібно висвітлити тільки основні моменти. В інші ж дати більше докладний опис.

При власній службі збуту слід вказати, чи потрібна спеціальна підготовка для її працівників. Наприклад, для продажу технічної продукції персонал повинен мати відповідні знання.

Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби в таких товарах (послугах) та їх конкурентоспроможності.

У цьому розділі визначають також цінову політику підприємства, яка має забезпечити йому збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

## 6.6 Стратегія ціноутворення

Одним з найважливіших елементів плану маркетингу є ціноутворення. Ціна пов'язана з такими факторами маркетингу, як характеристика й образ товару й підприємства та ін. Ціна на товар повинна мати безпосередній зв'язок з його якістю. Важливо, щоб ціни належним чином відображали рівень якості й імідж підприємства, що воно хоче створити для своєї продукції.

При аналізі використовуваних на підприємствах способів ціноутворення доцільно виходити з наступних положень. Можливу ціну товару можна визначитися, виходячи з:

- \*0 собівартості продукції;
- \*1 ціни конкурентів на аналогічний товар або товари-замінники;
- \*2 унікальних достоїнств товару;
- \*3 ціни, обумовленої попитом на товар.

На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), що відповідає найменшим витратам.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін.

Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними достоїнствами.

Слід також розглянути політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Якщо розроблено детальний прейскурант і він може допомогти рецензенту розібратися в суті, варто навести його в скороченому вигляді. Можна помістити його повністю в додатку.

Представляємо програму продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках. Дані надаємо у вигляді опису та таблиці 5:

Таблиця 5 – Програма продаж (надання) продукції (послуг)

№ з/п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані за роками				Разом	
		1		n			
		у натуральному вигляді	у грошовому вигляді	у натуральному вигляді	у грошовому вигляді	у натуральному вигляді	у грошовому вигляді
	Усього						



Реклама, зв'язки із громадськістю, просування товару. Багато починаючих або тих підприємств, які перебувають на ранній стадії розвитку, не мають значних коштів для реклами, або взагалі їх не мають. Підприємці, наприклад, можуть установлювати контакти з місцевими засобами інформації, які часто пишуть про новий бізнес в окрузі. У такий спосіб можна одержати безкоштовну рекламу.

При наявності служби зв'язків з громадськістю (public relations) її завданнями є:

- \*4 систематичне створення сприятливого відношення до підприємства широких мас населення;
- \*5 здійснення торговельних презентацій;
- \*6 проведення інституціональної реклами;
- \*7 надання консультаційних послуг.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Які типи маркетингу з погляду стану попиту існують?
2. Які основні проблеми повинні бути розглянуті в плані маркетингу?
3. Які стратегії розвитку підприємства існують?
4. Що входить до стратегії збуту й розподілу?
5. Що визначає стратегія ціноутворення?

## ТЕМА 7 ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

### Питання для теоретичної підготовки

1. Виробнича програма в підприємствах ЖКГ.
2. Розрахунок потреби в основних виробничих фондах.
3. Планування обсягу реалізації продукції.
4. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму.
5. Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі.
6. Кошторис витрат і калькуляція собівартості.
7. Потреба в додаткових інвестиціях.

### 7.1 Виробнича програма на підприємствах ЖКГ

Цей розділ готується тільки тими підприємцями, які прагнуть займатися виробництвом товарів. У ньому наводять відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машинам та обладнанню з зазначенням кількості й терміну роботи.

Подаються схеми виробничих потоків. Даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки й технології.

**Виробнича програма** – це завдання з кількості й асортименту продукції або послуг певної якості, що встановлюється об'єкту планування, виходячи з потреб споживачів і можливостей підприємства.

Наприклад, основними показниками виробничої програми підприємств водопровідного господарства є обсяг піднятої води й обсяг її реалізації споживачам. При цьому:

- вода повинна бути певної якості, відповідати санітарним нормам з погляду наявності різних домішок, мікроорганізмів і та ін.;
- кількість піднятої води повинна відповідати пропускній спроможності водопровідних споруд, тобто завдання формується, виходячи з наявних потужностей, під впливом попиту.

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану. Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її ціну. Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва і т.п.

Формування показників виробничої програми може бути засноване на двох підходах. Перший полягає в тому, що в основу розрахунків закладається так зване соціальне замовлення, показники економічної доцільності при цьому відходять на другий план. Цей підхід переважає в підприємствах ЖКГ, які знаходяться в комунальній власності через особливу соціальну значущість їхньої діяльності. Наприклад, підприємства МЕТ перевозять пасажирів, маючи

збитки через низький пасажиропотік. Теплопостачальні підприємства продовжують опалювати будинок, незважаючи на неповну оплату мешканцями отриманих послуг і та ін.

Другий підхід полягає в тому, що в основу розрахунків показників діяльності закладаються економічно доцільні обсяги виробництва, тобто відбувається оптимізація обсягів послуг, що надаються, виходячи з очікуваної ціни, витрат і попиту. Такий підхід характерний для підприємств міського господарства, які працюють в умовах конкуренції.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів і послуг, для яких визначені режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також обсяг продукції, який спроможний «поглинути» відповідний сегмент ринку (табл. 6).

Виробнича програма, що розрахована згідно з наявними потужностями, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції, визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції.

Таблиця 6 – Виробнича програма підприємства

Обсяг випуску продукції, натур. од.	Рік				
	0	1	2	...	n
Продукція–1					
...					
Продукція–i					
Інша					
Реалізація					

## 7.2 Розрахунок потреби в основних виробничих фондах

Виходячи з потреб ринку в обсягах продукції, визначають необхідні виробничі потужності та їх приріст (табл. 7).

Таблиця 7 – Потреба в основних виробничих фондах

№ з/п	Основні фонди, тис. грн.	Рік					
		0	1		2	...	n
		Діючі, тис. грн.	Загальна потреба, тис. грн.	Приріст основних фондів, тис. грн.			
1	Будівлі, споруди виробничого призначення						
2	Робочі машини й устаткування						
3	Транспортні засоби						
4	Інші						
5	Разом						

Розрахунок потреби в основних виробничих фондах здійснюють по кожному виду основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Збільшення виробничих потужностей підприємства може здійснюватися як за рахунок використання внутрішніх резервів, так і створення додаткових основних виробничих фондів, зокрема за рахунок введення потужностей від виконання заходів з технічного переоснащення, реконструкції та розширення діючих і будівництва нових потужностей.

Вибирається один або декілька найбільш ефективних для підприємства з точки зору забезпечення потреб ринку варіантів, які складають основу плану технічного розвитку та організації виробництва підприємства.

### 7.3 Планування обсягу реалізації продукції

Обсяг реалізації продукції на певну потребу ринку визначають шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (табл. 8).

Розрахунок обсягу реалізації здійснюють, виходячи з кількості продукції, що буде випускатися, і ціни, що визначається попитом на цю продукцію.

Таблиця 8 – Планований обсяг реалізації продукції

Назва продукції	Рік					
	0			1	...	n
	обсяг випуску, натур. од.	ціна одиниці продукції, тис. грн.	обсяг продажів, тис. грн.			
Продукція – 1						
Продукція – 2						
...						
Продукція – i						
Інша реалізація						
Разом	x	x				

### 7.4 Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг, що склалися в базовому періоді (табл. 9).

Таблиця 9 – Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

№ з/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	n
		Кількість, натур. од.	ціна одиниці ресурсів, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	вартість перехідного запасу, тис. грн.			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні й комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах встановлюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному вираженні за видами ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховують, виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по  $n$ -му матеріалу (в днях) визначають за формулою

$$T = Q * M / D,$$

де  $Q$  – потреба в  $n$ -му матеріалі;

$M$  – норма перехідного запасу  $n$ -го матеріалу, днів;

$D$  – число днів за рік.

Норма перехідного запасу є сумою середнього, поточного і страхового запасів.

## 7.5 Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Надають детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказують потребу в іноземних спеціалістах.

Викладають основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховують, як загальну кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (таблиця 10).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховують, виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводять спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховують чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та ін. визначають за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначають як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких устанавлюється розрахунок чисельності персоналу.

Таблиця 10 – Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

№ з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня зарплата, грн.	витрати на заробітну плату, грн.	нарахування на заробітну плату, грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

## 7.6 Кошторис витрат і калькуляція собівартості

Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо за видами продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 11).

## 7.7 Потреба в додаткових інвестиціях

На етапі розроблення виробничої програми розраховують потребу в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначають напрямки, за якими потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 12).

Потреба в додаткових інвестиціях у таблиці 12 – це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховують без врахування прибутку.

У таблицях 7–12 за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі табл. 12

представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Таблиця 11 – Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

№ з/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	n
		на одиницю продукції, грн.	усього тис. грн.			
1	Обсяг реалізації, всього					
2	Собівартість, всього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина.					
2.2	матеріали					
2.3	покупні й комплектуючі вироби					
2.4	паливо					
2.5	електрична і теплова енергія					
2.6	фонд заробітної плати робітників					
2.7	фонд заробітної плати спеціалістів і службовців					
2.8	нарахування на фонд заробітної плати					
2.9	амортизація основних виробничих фондів					
2.10	витрати на навчання					
2.11	податок з власників транспортних засобів					
2.12	інші витрати					
3	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4	Валовий прибуток					
5	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6	Чистий прибуток					

Таблиця 12 – Потреба в додаткових інвестиціях

№ з/п	Категорія інвестицій	Рік							Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн.	Загальна потреба в інвестиціях, тис. грн.
		0	1		...		n			
			приріст, тис. грн.	всього, тис. грн.						
1	Основний капітал									
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення									
1.2	робочі машини й устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
3	Разом потреба в інвестиціях									

Підсумки за весь період здійснення проекту в таблицях 7–11 визначаються як сума підсумків відповідних граф за роками.

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

#### Запитання для самоперевірки:

1. Як розраховується виробнича програма підприємства?
2. Як визначається потреба в основних виробничих фондах?
3. На основі якої інформації здійснюється розрахунок обсягу реалізації?
4. Який алгоритм розрахунку потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах?
5. Що таке кошторис витрат на випуск продукції?
6. Як визначається потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту?



## ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

### Питання для теоретичної підготовки

1. Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу.
2. Визначення потреби в персоналі з розподілом по категоріях.
3. Створення організаційної структури управління підприємства.

#### 8.1 Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу

Процес розробки організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. Закони України передбачають кілька варіантів такої організації. Кожна з форм організації бізнесу має свої переваги й недоліки.

За формою власності майна існують:

- приватні, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили;
  - колективні, що ґрунтуються на власності трудового колективу, а також
  - кооперативу, іншого статутного товариств або громадської організації;
- комунальні, яке засновані на засадах власності відповідної територіальної громади;

- державні (в тому числі казенні), засновані на державній власності.

За правовим статусом і формою господарювання:

- одноосібні, є власністю однієї особи або родини; вони несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників фірми;
- кооперативні (кооперативи), добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. В економіці України функціонують два основні типи кооперативів: виробничі й споживчі. У перспективі можна очікувати великого поширення кооперативів також і в інших сферах діяльності – науковій, фінансовій, страховій тощо;
- орендні, полягають в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності;
- господарські товариства є об'єднаннями підприємців.

Такі товариства поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні й акціонерні.

За технологічною (територіальною) цілісністю і ступенем підпорядкування:

- головні (материнські), особливістю їх є те, що вони контролюють інші фірми;
- дочірні – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; материнська фірма строго

контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій; асоційовані – є формально самостійними, але з різних причин залежать від головної фірми і мусять підпорядковуватися її стратегічним цілям;

– філії – на відміну від дочірніх та асоційованих підприємств не користуються юридичною та господарською самостійністю, не мають власного статуту й балансу, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву.

## **8.2 Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями**

Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями працівників, кваліфікацією (досвідом), необхідною чисельністю, вартістю та джерелами покриття потреб в персоналі рекомендується виконувати в табличній формі.

Переважає більшість потенційних інвесторів упевнені в тому, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація керуючої команди. Якщо розглядається можливість вкладення капіталу в бізнес, що росте, успіх якого залежить від якості й ефективності здійснюваних операцій, це особливо важливо.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, що буде управляти цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в спроможностях керуючих реалізовувати можливості компанії з максимальною ефективністю.

У даному розділі повинна бути подана така інформація:

Стислий опис досвіду роботи, спроможностей і рівня кваліфікації ключових менеджерів вашої керуючої компанії (у тому числі стислі автобіографії, повні резюме повинні бути включені в додаток). Опис слабких сторін керуючої команди, з пропозиціями того, як ці недоліки будуть усунуті. У деяких випадках інвестори (наприклад, стратегічні) поряд з фінансуванням сприяють у підвищенні ефективності керування. Організаційно-структурна схема компанії, що ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція повинна також включати інформацію про ключових працівників підприємства, від рівня кваліфікації яких залежить успіх компанії на ринку, в тому числі про наукові й інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Крім того, інформація повинна включати: умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація повинна бути подана в додатку). Викладаються основні напрями

кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (табл. 13).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховується, виходячи з рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховується чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та інших визначається за штатним розкладом.

Таблиця 13 – Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

№ з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня зарплата, грн.	витрати на зарплату, грн.	нарахування на зарплату, грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти й службовці							
4	Разом							

### 8.3 Створення організаційної структури управління підприємства

Створення організаційної структури управління підприємства, на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкрити окремі її деталі (1–2 сторінки).

Крім того, подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства; систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

#### Запитання для самоперевірки:

1. Яку основну інформацію містить організаційний план?
2. Як розрахувати потребу в персоналі?

## ТЕМА 9 ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

### Питання для теоретичної підготовки

1. Зміст, завдання та методи фінансового планування.
2. Прогноз звіту про доходи і видатки.
3. Рух грошових коштів внаслідок фінансової діяльності підприємства.
4. Прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

Ключовим розділом бізнес-плану є «Фінансовий план»; особливий інтерес він має для інвесторів, оскільки узагальнює результати всіх попередніх розділів, обґрунтовує загальну потребу бізнесу в інвестиціях, визначає економічну ефективність підприємницького проекту.

### 9.1 Зміст, завдання і методи фінансового планування

**Фінансове планування** – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими й маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. *Метою фінансового планування* є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

Основними завданнями фінансового планування є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Фінансове планування взаємозв'язане з плануванням виробничо-господарської діяльності підприємств. Всі статті фінансового плану підприємства будуються на основі показників виробничого плану (обсягу виробництва продукції, кошториса витрат на виробництво, капітальних вкладень тощо). Таким чином, виробничий план відіграє головну роль у фінансовому плануванні. Проте процес упорядкування фінансового плану не є арифметичним перерахунком планових виробничих показників у фінансові. Ці два види планування взаємозалежні й впливають один на одного.

За тривалістю дії фінансові плани розрізняють:

- перспективні фінансові плани (на період понад 1 рік);
- поточні (на 1 рік);
- оперативні (на квартал, місяць).

Діяльність, пов'язана із складанням кожного фінансового плану, передбачає виконання певних видів робіт з використанням відповідних методів (табл. 14).

Таблиця 14 – Етапи і методи фінансового планування

№ з/п	Етапи	Методи
1	Аналіз виконання показників фінансових планів за попередній період	Економічний аналіз
2	Розрахунки доходів і видатків на плановий період	Коефіцієнтів, нормативний, економіко-математичні
3	Збалансування доходів і видатків фінансового плану	Балансовий

**Економічний аналіз** – це комплекс досліджень діяльності підприємства, при якому використовуються відповідні джерела інформації, обґрунтування правильності розроблених планів, вивчення окремих елементів економічної роботи, вимір впливу факторів причин і резервів, оцінка роботи і порівняння її результатів з витратами, узагальнення результатів аналізу з розробкою необхідних заходів для покращення роботи підприємства.

Зміст економічного аналізу тісно пов'язаний з розвитком і вдосконаленням системи управління. Для того, щоб економічний аналіз виконував свої функції, він повинен відповідати певним вимогам: оцінювати роботу підприємства відповідно до перспектив розвитку, забезпечити об'єктивну оцінку діяльності підприємства, мати систематичний характер.

Під методом економічного аналізу розуміють спосіб підходу до вивчення господарських процесів у становленні й розвитку. Характерною особливістю методу економічного аналізу є:

- використання системи показників, що всебічно характеризують господарську діяльність;
- вивчення причин змін цих показників;
- вивчення і вимір взаємозв'язків між цими показниками з метою підвищення соціально-економічної ефективності соціально-господарських об'єктів.

Метод економічного аналізу базується на загальнонаукових, формально-логічних і діалектико-логічних законах і категоріях.

Економічний аналіз використовує практично всі методи й прийоми, що застосовуються в економічних дослідженнях:

- порівняння – найбільш розповсюджений прийом аналізу. Існує декілька видів порівняння – за планом, з минулим періодом, з кращими зразками, із середніми значеннями;
- групування – розподіл сукупності одиниць спостережень за однорідними суттєвими для них ознаками. При групуванні економічних

процесів використовують такі ознаки – форма власності, призначення продукції;

- абсолютні й відносні величини – в результаті зведення первинного статистичного матеріалу одержують абсолютні величини, на базі яких розраховують відносні величини;

- середні величини – відображають характеристику економічних явищ за однією ознакою;

- метод різниць – полягає в тому, що при проведенні факторного аналізу і розрахунку впливу кожного фактора, оцінка одного з факторів розраховується як різниця загального впливу і суми впливу всіх розрахованих факторів;

- індексний метод – використовується у випадку, коли початкові величини представлені не абсолютними величинами, а відносними, тобто індексними;

- деталізація – прийом розподілу загальних величин на складові частини.

**Метод коефіцієнтів**, або екстраполяції передбачає розповсюдження встановлених у минулому тенденцій на майбутній період або розповсюдження вибіркового даних на іншу частину сукупності досліджуваних об'єктів, які самі не були досліджені. Цей метод використовується при індексації вартості основних фондів, дооцінці товарно-матеріальних цінностей в зв'язку з інфляцією, при плануванні прибутку, величини власних оборотних коштів та ін. Перевага методу коефіцієнтів полягає в його простоті, водночас цьому методу притаманний суттєвий недолік. Справа в тому, що разом з коефіцієнтами, які використовуються при плануванні фінансових показників, механічно на наступний період переносяться всі недоліки, що мали місце в попередній період; внутрішні резерви, як правило, не вишукуються.

**Нормативний метод.** Суть цього методу фінансового планування полягає в тому, що на основі встановлених фінансових норм і техніко - економічних нормативів розраховується потреба господарського суб'єкта у фінансових ресурсах і визначаються джерела цих ресурсів. Норми й нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

Нормативний метод є більш ефективним при умові, що норми й нормативи відповідають наступним вимогам: вони мають бути науково обґрунтованими, прогресивними (орієнтованими на кращий досвід), тривалої дії, стабільними.

**Економіко-математична модель** – це точний математичний опис факторів, що характеризують структуру й закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків). Моделювання може будуватися за функціональним й кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до

оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування

потребує розробки кількох варіантів планів, виходячи з різних умов і шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального варіанта фінансового плану. Цей спосіб уможливорює знайдення кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками й факторами, які їх визначають.

**Балансовий метод** його зміст полягає в тому, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання. У сучасних умовах цей метод набуває особливого значення тому що всі видатки підприємств залежать від зароблених коштів; підприємства стали повністю самостійними і повинні розраховувати тільки на власні надходження, а не на допомогу держави чи міністерства.

При використанні розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховують на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та індексів їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- мінімум поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один з варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка трьох основних документів:

- 1) прогноз звіту про доходи і видатки;
- 2) прогноз руху грошових коштів;
- 3) прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

Крім того, у фінансовому плані наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кредитів, фінансовий лізинг, акціонерний чи пайовий капітал тощо), звіт про фінансові

результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік.

Вказують напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

## **9.2 Прогноз звіту про доходи й видатки**

*План доходів і видатків* має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів підприємства від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків – трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

- загальний обсяг продажу товарів (робіт, послуг);
- собівартість проданих товарів (робіт, послуг) – усього, зокрема:
- матеріальні витрати й прямі витрати праці;
- валовий прибуток;
- операційні витрати – усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання підприємства й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;
- операційний прибуток;
- сплата процентів за кредит;
- чистий прибуток до сплати податків;
- податок з прибутку;
- чистий прибуток.

У плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (в процентах до загального обсягу продажу товарів(робіт, послуг)), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів (робіт, послуг) з помісячним розподілом для першого року і поквартальним – для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути з прогнозованим окремо по кожному виробу (послуги, роботи) й по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів (робіт, послуг) у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції (табл. 15).



Таблиця 15 – Прогноз звіту про доходи й видатки

№ з/п	Найменування показника	Квартали				Разом на рік
		1	2	3	4	
1	Валова виручка від реалізації					
2	Мінус ПДВ					
3	Чиста виручка від реалізації					
4	Операційні видатки:					
5	Сировина та матеріали					
6	Заробітна плата					
7	Амортизація					
8	Зарплата адміністративного персоналу					
9	Оренда обладнання та/або приміщень					
10	Ремонт обладнання та/або приміщень					
11	Зв'язок та канцтовари					
12	Комунальні послуги					
13	Транспортні та/або відряджувальні видатки					
14	Послуги інших організацій					
15	Інші податки					
16	Маркетинг/реклама					
17	Інші					
18	Усього операційних видатків					
19	Виплата процентів за кредит					
20	Прибуток до сплати податків					
21	Податок на прибуток					
22	Чистий прибуток					
23	Погашення кредиту					
24	Амортизація					
25	Чистий потік грошових коштів (22+24-23)					
26	Акумуляований потік грошових коштів	25 по 1 кв.	25 по 2 кв.+26 по 1 кв.	25 по 3 кв.+26 по 2 кв.	25 по 4 кв.+26 по 3 кв.	

Або таблиця 16.

Таблиця 16 – Прогноз фінансових результатів

N з/п	Показники	Рік											Всього
		1				2				3	...	n	
		квартал				квартал							
		1	2	3	4	1	2	3	4				
1.	Виручка від реалізації												
1.1	обсяг реалізації у натуральному виразі												
1.2	ціна одиниці продукції												
2.	Витрати на виробництво реалізованої продукції												
3.	Результат від реалізації												
4.	Результат від іншої реалізації												
5.	Доходи й витрати від позареалізаційних операцій												
6.	Валовий прибуток												
7.	Платежі в бюджет від прибутку												
8.	Чистий прибуток (рядок 6 – рядок 7)												

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень – розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Держкомстату).

Доходи від операційної діяльності включають:

- чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);
- інші операційні доходи.

Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) – це виторг від прогнозованого обсягу реалізації товарів (робіт, послуг) за вирахуванням податку на додану вартість, акцизного збору, інших відрахувань з доходу.

Величина чистого доходу залежить від:

- прогнозованого обсягу товарообороту;
- розміру ставок податків і зборів, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг) згідно чинного законодавства;
- інших відрахувань з доходу.

Податок на додану вартість, акцизний збір та інші непрямі податки, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг), платники податку прогнозують, виходячи з обсягів поступлення і реалізації товарів (робіт, послуг) за джерелами їх надходження та чинного законодавства з оподаткування і ціноутворення. Із зниженням ставок податків і зборів величина і рівень чистого доходу зростуть, що збільшує вірогідність збільшення товарообороту за рахунок зниження цін на товари і послуги.

Валовий прибуток від реалізації товарів (робіт, послуг) за своєю економічною сутністю – це очікувана величина реалізованих торговельних надбавок, яка призначена на покриття операційних витрат і формування прибутку від операційної діяльності. Тому величина валового прибутку не може бути довільною, а підлягає техніко-економічному обґрунтуванню.

Основними чинниками впливу на величину прогнозованого валового прибутку від реалізації товарів (робіт, послуг) є величина і рівень:

- чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг);
- собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг);
- операційних витрат;
- прибутку від операційної діяльності підприємства.

У процесі планування необхідно досягти балансової ув'язки між названими показниками, а саме

$$ЧД - С = ОВ + ПО, \quad (9.1)$$

де  $ЧД$  – чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);

$С$  – собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг);

$ОВ$  – операційні витрати;

$ПО$  – прибуток від операційної діяльності.

Формула (9.1) вказує на тісний взаємозв'язок між валовим прибутком і показниками:  $ЧД$ ,  $С$ ,  $ОВ$ ,  $ПО$  і що величина та рівень валового прибутку ( $ВП$ ) можуть бути визначені двома способами:

1) як різниця між величиною або рівнем чистого доходу ( $ЧД$ ) і собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) за формулою

$$ВП = ЧД - С, \quad (9.2)$$

2) як сума величини або рівня операційних витрат і прибутку від операційної діяльності за формулою

$$ВП = ОВ + ПО. \quad (9.3)$$

З формули (9.2) випливає, що величина і рівень валового прибутку знаходиться у прямій залежності від собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг). Для забезпечення покриття операційних витрат і формування

прибутку від операційної діяльності необхідно, щоб рівень собівартості в % до товарообороту був прогнозованим, тобто

$$C = ЧД - ВП. \quad (9.4)$$

Виходячи з формул (9.1), (9.2), (9.3) слід зазначити, що планову величину валового прибутку необхідно визначати за формулою (9.3), економічно обґрунтовуючи величину операційних витрат і прибутку й балансово ув'язувати її з величиною валового прибутку, визначеного за формулою (9.2).

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції (робіт, послуг) бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, зв'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупились за рахунок його доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$Тбз = Взуп / (Цпр - Впз), \quad (9.5)$$

де  $Тбз$  – точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

$Взуп$  – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

$Цпр$  – продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

$Впз$  – питомі змінні витрати, грош. од.

### **9.3 Рух грошових коштів внаслідок фінансової діяльності підприємства**

*Мета складання звіту про рух грошових коштів* – надання користувачам фінансової звітності повної, правдивої та неупередженої інформації про зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства і їх еквівалентах (надалі – грошові кошти) за звітний період.

Еквівалентами грошових коштів є короткострокові фінансові інвестиції, які можуть бути вільно конвертовані у відому суму коштів і мають незначний ризик щодо зміни вартості.

Під *грошовими потоками* розуміють надходження та вибуття грошових коштів. Підприємство розгорнуто наводить суми надходжень і видатків, що виникають у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Визначення руху грошових коштів у результаті інвестиційної та фінансової діяльності не потребує складних розрахунків і формується безпосередньо з аналізу бухгалтерських документів за прямим методом.

Підставою для розрахунків грошових надходжень і грошових виплат є облікові реєстри й статті звітних форм: Звіту про фінансові результати і Балансу.

Наводимо аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті операційної діяльності подано у таблиці 17.

Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті інвестиційної та фінансової діяльності подано відповідно у таблицях 18 та 19.

Чистий рух грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на підставі аналізу впливу операцій на грошові кошти та їхні еквіваленти визначається за рівнянням, поданим на рисунку 6.

Таблиця 17 – Аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті операційної діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
1	<i>Операційна діяльність</i>	
1.1	Продаж продукції (товарів), надання послуг за грошові кошти	+
1.2	Продаж продукції (товарів), надання послуг з наступною оплатою	0
1.3	Погашення дебіторської заборгованості	+
1.4	Визнання та списання собівартості реалізованої продукції (товарів), наданих послуг	0
1.5	Придбання запасів за грошові кошти	–
1.6	Придбання запасів з наступною оплатою	0
1.7	Погашення кредиторської заборгованості	–
1.8	Нарахування операційних витрат	0
1.9	Сплата операційних витрат	–
1.10	Нарахування податків	0
1.11	Сплата податків	–
1.12	Нарахування відсотків	0
1.13	Сплата відсотків	–
1.14	Витрати майбутніх періодів	–
1.15	Списання витрат майбутніх періодів на відповідний звітний період	0
1.16	<i>Нарахування амортизації</i>	0

Таблиця 18 – Аналіз впливу операцій на грошові кошти в результаті інвестиційної діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
2	<i>Інвестиційна діяльність:</i>	
2.1	Придбання необоротних активів за грошові кошти	–
2.2	Придбання необоротних активів з наступною оплатою	0
2.3	Продаж необоротних активів	+
2.4	Придбання цінних паперів інших підприємств, які не є грошовими еквівалентами	–
2.5	Продаж цінних паперів інших підприємств, які не є грошовими еквівалентами	+
2.6	<i>Надання позики</i>	–
2.7	Отримання відсотків	+
2.8	Отримання дивідендів	+

Таблиця 19 – Аналіз впливу операцій на грошові кошти у результаті фінансової діяльності

№ п/п	Тип операції	Зміна в грошових коштах
3	Фінансова діяльність	
3.1	Отримання довгострокової або короткострокової позики	+
3.2	Погашення довгострокової або короткострокової позики	–
3.3	Випуск та продаж простих та привілейованих акцій	+
3.4	Викуп та анулювання простих та привілейованих акцій	–
3.5	Сплата дивідендів грошовими коштами	–
3.6	Конвертація акцій	0
3.7	Перекласифікація довгострокової позики в короткострокову	0

*Примітки до таблиць 14–16:*

«0» Операція не впливає на грошові кошти

«+» Операція призводить до збільшення грошових коштів

«–» Операція призводить до зменшення грошових коштів

Визначення чистого руху грошових коштів та їхніх еквівалентів на підставі аналізу впливу операцій на грошові потоки має певні переваги.

**Грошові кошти й грошові еквіваленти на початок періоду**

+

**Надходження грошових коштів та їхніх еквівалентів за звітний період**

–

**Використання грошових коштів та їхніх еквівалентів за звітний період**

=

**Грошові кошти та їхні еквіваленти на кінець періоду**

Рисунок 5 – Алгоритм розрахунку стану грошових коштів та їхніх еквівалентів на підставі аналізу впливу операцій на грошові надходження та виплати

По-перше, розрахунок руху грошових коштів базується на даних облікових реєстрів і не передбачає використання статей Звіту про фінансові результати та Балансу.

По-друге, такий розрахунок є простим, оскільки з реєстрів вибираються та накопичуються окремо надходження і витрати грошових коштів.

По-третє, інформація про грошові потоки формується оперативно і може бути підготовлена на певну дату.

По-четверте, інформація про грошові потоки може бути використана при складанні Звіту про рух грошових коштів для внутрішніх потреб і для зовнішніх користувачів.

План руху грошових потоків формується на основі показників плану доходів і витрат з урахуванням очікуваних зрушень у надходженнях та виплатах грошових коштів. У певні періоди діяльності підприємства виплати готівки можуть перевищувати її надходження або навпаки. У таких випадках вирішується питання про потреби в додаткових інвестиціях і джерел

фінансування (покриття) цієї потреби. Шляхом зіставлення розрахованої потреби в додаткових інвестиціях визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (табл. 19).

*Як джерела фінансування розглядаються:*

– **акціонерний капітал** – якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства ( $n$  років); **залучений капітал** – якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки).

Щодо банківських кредитів тут необхідно надати змістовну інформацію про можливість отримання таких ресурсів, про процентну ставку, період повернення, графік повернення, можливі гарантії та інші можливості рефінансування (табл. 20) інші джерела фінансування.

Таблиця 20 – Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування

№ з/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн.	Рік			Усього	№ з/п	Джерела фінансування, тис. грн.	Рік			Усього
		1	...	n				1	...	n	
1	Основний капітал					1	Акціонерний капітал				
1.1	будинки, споруди виробничого призначення					2	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2	Оборотний капітал										
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										
3	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4	Разом джерела фінансування				

На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування і нарахування складних відсотків,

розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту.

Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (табл. 21).

Таблиця 21 – Модель дисконтованих грошових потоків

№ з/п	Показники	Рік										
		0	1				2				...	n
			квартал				квартал					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Чистий прибуток (п.8 табл. 11)											
2	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1 + ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+) ряд. 2.4 – ряд. 2.5 + ряд. 2.6 – ряд. 2.7 – ряд. 2.8)											
2.1	чистий прибуток											
2.2	знос											
2.3	ріст (погашення) кредиторської заборгованості											
2.4	ріст (погашення) дебіторської заборгованості											
2.5	виплата відсотків по кредитах, позиках											
2.6	кошти від продажу основних засобів											
2.7	капіталовкладення											
2.8	приріст оборотного капіталу											
3	Залишок коштів на початок періоду											
4	Накопичена готівка на кінець періоду (ряд. 2 + ряд. 3)											
5	Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості при обраній ставці дисконту*											
6	Поточна (дисконтована) вартість грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)											
7	Сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків											
8	Залишкова (ліквідаційна) вартість за межами планового періоду (n років)											
9	Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**											
10	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)											

Примітки:

\*Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на квартал.



**\*\*Коефіцієнт поточної вартості (коефіцієнт дисконтування)** грошових потоків за межами планованого періоду розраховують на кінець року за формулою:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^n},$$

де  $n$  – число років;

$r$  – обрана ставка дисконту.

**\*\*\*Коефіцієнти поточної вартості** грошових потоків планованого періоду розраховують для середини року за формулою:

$$k = \frac{1}{(1 + r)^n - 0.5}$$

При оцінці ефективності вкладень у функціонуюче підприємство слід враховувати, що одержувані грошові потоки є результатом функціонування усіх раніше вкладених інвестиційних ресурсів, величина яких визначається за балансом підприємства на останню звітну дату.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності являє собою суму надлишку (нестатку) коштів, отриманих у результаті зіставлення надходжень і відрахувань коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображаються у звітності про фінансові результати діяльності підприємства і складаються з прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування і крім того потрібні коригування на зміни деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних коштів).

*Ставка дисконту ( $r$ )* – це норма прибутку, який інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

*Чиста поточна приведена вартість (NPV)* – це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі:

- позитивне значення *NPV* показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують одержання прибутку вище необхідного рівня доходності;

- негативне значення *NPV* показує, що проект не забезпечує одержання очікуваного рівня доходності.

*Внутрішня норма доходності* (внутрішній граничний рівень доходності – *IRR*) – спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Розрахунки до моделі дисконтованих грошових потоків здійснюються в наступній послідовності:

1) величина чистого прибутку переноситься з таблиці 16 рядок 8 у таблицю 21;

2) чистий грошовий потік (рядок 2 табл. 21) розраховується в такий спосіб: величина чистого прибутку коректується на суму нарахованого зносу (рядок 2.1 + рядок 2.2), таблиця 21.

Оцінка зносу, що нараховується, ґрунтується на:

- аналізі активів;
- даних про величину активів за останній звітний рік (включаючи інфляцію);
- величині чистого приросту основних коштів відповідно до моделі (наприклад, якщо відповідно до моделі капіталовкладення перевищили знос, він повинен відповідним чином зрости).

Нарахований знос може також розраховуватись як частка від обсягу реалізованої продукції на основі аналізу ретроспективних тенденцій:

– плюс ріст заборгованості або мінус її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + 2.2 +(-) рядок 2.3), таблиця 21;

– мінус ріст дебіторської заборгованості або плюс її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4), таблиця 21;

– мінус величина виплачуваних відсотків по кредитах, не врахованих у собівартості реалізованої продукції (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 – рядок 2.5), таблиця 21, при цьому величина виплачуваних відсотків ґрунтується на величині непогашеної заборгованості й вартості позикових коштів (ставки відсотка);

– плюс величина коштів, отриманих від продажу основних засобів (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 – рядок 2.5 + рядок 2.6), таблиця 21;

– мінус намічувані капітальні вкладення (рядок 2.7, табл. 21), які потрібні для підтримки в робочому стані діючих виробничих потужностей або введення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей, необхідних для досягнення темпів росту, передбачених у прогнозі. Якщо темпи зростання виробництва вже стабілізувалися і введення нових потужностей не потрібне, капіталовкладення направляються тільки на заміну поточних активів у міру їхнього зносу – витрати на придбання устаткування, будинків і споруд з метою розширення підприємства не здійснюються. Коли точний розрахунок зробити неможливо, капіталовкладення можуть бути прийняті рівними зносу, оскільки якщо взяти досить довгий період часу (більше п'яти років), величина зносу дорівнюватиме резервам, що вимагаються для заміни поточних активів;

– мінус приріст оборотного капіталу (рядок 2.8, табл. 21), який розраховують виходячи з величини необхідного оборотного капіталу на кожний плановий рік.

Необхідний оборотний капітал у процентному вирахуванні розраховують виходячи з величини тієї частини виручки від реалізації (розраховуючи на 1 гривню), що направляється на інвестування в оборотний капітал (товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість і т. д.). Він ґрунтується на аналізі потреби підприємства в оборотному капіталі за минулі роки, а також на аналізі типової величини оборотного капіталу на аналогічних підприємствах.

У міру росту підприємства деяка частина його грошового потоку повинна направлятися на фінансування закупівель товарно-матеріальних запасів і т. д. Ця величина називається потребою підприємства в додатковому оборотному капіталі й розраховується, виходячи з установленого процентного співвідношення від виручки.

Необхідний оборотний капітал являє собою оборотні кошти, які повинно мати підприємство на початок періоду. Його величина розраховується як добуток виручки від реалізації і необхідного оборотного капіталу (у процентному вирахуванні) на планований рік.

Поточний оборотний капітал можна знайти в останньому доступному на дату оцінки балансовому звіті. Величина поточного оборотного капіталу розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями.

Величину надлишку (дефіциту) оборотного капіталу можна розрахувати, зіставивши необхідний оборотний капітал і наявні оборотні кошти. У разі дефіциту оборотного капіталу його варто додати до величини потреби у фінансуванні, оскільки ця величина являє собою кошти, які повинні бути вкладені в підприємство з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

3) залишок коштів на початок періоду (рядок 3, табл. 21) показує розмір готівки підприємства на початок поточного періоду.

4) накопичена готівка (рядок 4, табл. 9.7) визначається сумою рядків 2, 3, таблиці 9.7.

Накопичена готівка на кінець періоду розраховується як сума залишку коштів на початок періоду й чистого грошового потоку, сформованого протягом періоду.

5) коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості розраховується на основі обраної ставки дисконту (рядок 5, табл. 21).

6) поточна вартість грошових потоків за роками визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості для середини року (рядок 2 x рядок 5, табл. 21). Для діючого підприємства величина раніше інвестованих коштів приймаються рівною підсумку активу балансу на останню звітну дату, тобто на кінець нульового року, що відображається в моделі дисконтованих грошових потоків по рядку «капіталовкладення» зі знаком мінус.

Залишок коштів на початок періоду для нульового року не вказується, накопичена готівка відповідає даним балансу на кінець нульового року.

7) сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошових потоків за весь планований період, включаючи звітний (нульовий) рік (рядки 6, 7, табл. 21).

8) залишкова вартість (рядок 8, табл. 21) розраховується двома способами:

Для підприємства, яке продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду, – як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду ( $n$  років) і визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду ( $q$ );

б) грошовий потік першого року після прогностного періоду ( $(n + 1)$ -го року) – (CF) розраховується як добуток  $n + 1$  грошового потоку останнього року прогностного періоду (CF) на темп росту  $(1 + q)$ ;

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від поділу грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між  $n + 1$  ставкою дисконту ( $r$ ) і темпом приросту грошових потоків ( $q$ ):

$$\text{Залишкова вартість} = \frac{\text{CF} (1 + q)}{r - q}$$

На основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній.

Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року на відміну від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планованого періоду ( $n$  років) (рядок 9, табл. 21) визначається шляхом множення величини залишкової вартості за межами планованого періоду (рядок 8, табл. 21) на коефіцієнт поточної вартості (рядок 5, табл. 21)  $n$ -го року.

Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) визначається як сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду і поточної (дисконтованої) вартості залишкової (ліквідаційної) вартості за межами планованого періоду (рядок 10, табл. 21). При не негативному значенні чистої поточної (дисконтованої) вартості приймається рішення щодо коригування проекту.

Внутрішня норма доходу (внутрішній граничний рівень доходності – IRR) – спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Коефіцієнт внутрішньої норми доходу (IRR) також характеризує доцільність вкладення коштів у даний проект підприємства: якщо IRR перевищує або дорівнює необхідному рівню доходності (ставці дисконту –  $r$ ), проект може бути прийнятий до розгляду. Розрахунок коефіцієнта внутрішньої норми доходу здійснюється або методом підбору при різних ставках дисконту, спрямовуючи величину чистої приведеної вартості до нуля, або на фінансовому калькуляторі при використанні моделі cash flow.

Дисконтний (динамічний) період окупності проекту визначається як період часу, після закінчення якого сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків (табл. 21, рядок 6), представлена наростаючим підсумком, стає не негативною величиною, тобто дисконтовані грошові потоки доходів рівняються дисконтованим грошовим потокам витрат.

#### 9.4 Прогноз балансу активів і пасивів підприємства

На базі даних виробничої програми і фінансового плану заповнюється агрегована форма прогнозного балансу (див. табл. 22) за роками планованого періоду, за даними якого розраховуються коефіцієнти: поточної ліквідності й забезпеченості власними коштами (див. табл. 21).

Плановий баланс – це фінансовий документ, в якому всі кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого – за джерелами фінансування на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами).

Таблиця 22 – Агрегована форма прогнозного балансу

Актив	Код рядка	Рік				Пасив	Код рядка	Рік			
		0	1	...	n			0	1	...	n
Необоротні активи	080					Власний капітал	380				
Оборотні активи в тому числі:	260					в тому числі:					
запаси						нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
дебіторська заборгованість						Забезпечення наступних витрат і платежів	430				
Витрати майбутніх періодів активи	270					Довгострокові зобов'язання	480				
						Поточні зобов'язання	620				
						Доходи майбутніх періодів	630				
Баланс (сума рядків 080, 260, 270)	280					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640				

Таблиця 23 – Розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності й забезпеченості власними коштами на основі агрегованої форми прогнозного балансу

Найменування коефіцієнтів	Рік				
	0	1	2	...	n
Коефіцієнт поточної ліквідності (сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів/поточні зобов'язання)					
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів мінус необоротні активи/оборотні активи)					

На підставі отриманих результатів формується таблиця 24. Коефіцієнти аналізуються з метою встановлення відповідності їхнім нормативним значенням.

Таблиця 24 – Зведена таблиця фінансових показників

№ з/п	Коефіцієнт	0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Нормативне значення показника	Характеристика показника
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнти ліквідності						Ліквідність – це здатність своєчасно оплатити свої боргові зобов'язання за рахунок власних активів. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування і зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів
1.1	коефіцієнт поточної ліквідності: сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів / поточні зобов'язання					1,5	За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити за рахунок реалізації поточних активів
1.2	коефіцієнт абсолютної ліквідності: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання					0,2 – 0,35	За його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань організація може покрити в найближчий час.
1.3	коефіцієнт покриття: оборотні активи / позиковий капітал					> 1	

Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Коефіцієнти фінансової стійкості						
2.1	коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал / баланс					> 0,5	Характеризує частку власника проекту в загальній сумі засобів авансованих у проект
2.2	коефіцієнт фінансової залежності: баланс / сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів					= 2	Коефіцієнт вимірює частку позикового капіталу в загальній сумі активів компанії.
2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал					> 0,1	Характеризує частку власних оборотних засобів, яка знаходиться у формі коштів
2.4	коефіцієнт концентрації позикового капіталу: позиковий капітал / баланс					< 0,5	Характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість організації, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал
2.5	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів плюс власний капітал					зростання показника в динаміці – негативна тенденція	Характеризує структуру капіталу
2.6	коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів: позикові кошти / власний капітал					збільшення показника – зниження фінансової стійкості	Показує здатність організації повернути борги відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу
3	Коефіцієнти ділової активності	Характеризують результативність та ефективність поточної виробничої діяльності					
3.1	коефіцієнт загальної оборотності капіталу: виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс					зростання показника – сприятлива тенденція	–
3.2	коефіцієнт оборотності готової продукції: виручка від реалізації (робіт, послуг) / середня за період величина готової продукції					–//–	–

### Закінчення таблиці 24

1	2	3	4	5	6	7	8
3.3	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості					зменшення показника – сприятлива тенденція	–
3.4	середній строк обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду / на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості					–//–	–
3.5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості					–//–	–
3.6	середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					–//–	–
3.7	коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість власних засобів					зростання показника – сприятлива тенденція	–
4	Коефіцієнти прибутковості	Характеризують здатність організації отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління.					



Продовження таблиці 24

1	2	3	4	5	6	7	8
4.1	чиста норма прибутку: прибуток після сплати податків / чистий обсяг продаж					зростання показника – сприятлива тенденція	Основний показник прибутковості, оскільки характеризує реальну прибутковість організації. Свідчить про вміння управляти організацією так, аби за рахунок отриманого доходу не тільки відшкодувати витрати, пов'язані з придбанням товарно-матеріальних цінностей, операційні витрати, витрати за користування залученими коштами, але і мати прибуток достатній аби компенсувати власникам ризик вкладання капіталу в дану організацію
4.2	загальний дохід на активи: прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах					–//–	

Дана таблиця використовується з метою контролю за змінами показників за період, що відповідає строку реалізації бізнес-плану. Будь-який взятий окремо показник балансу, звіту про доходи й видатки або звіту про рух готівки мало про що свідчить. Проте коли ці показники розглядаються у співвідношенні один з одним, з'являється можливість докладніше оцінити результативність реалізації бізнес-плану.

Розрахунки фінансових коефіцієнтів передбачають співставлення двох або більше показників.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що таке «фінансовий план»? Наведіть приклади фінансових планів.
2. На яких принципах засновується фінансове планування?
3. Які є етапи у складанні фінансового плану?
4. Дайте порівняльну характеристику методам фінансового планування, наведіть приклади їх застосування.
5. Які структура, показники і сфера застосування балансу доходів і видатків?
6. На яких припущеннях ґрунтуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу?

7. За якими даними розраховують фінансовий план?
8. За яким принципом розглядають джерела фінансування ?
9. Що являє собою грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності ?
10. Що показує чиста поточна приведена вартість (NPV)?
11. На базі яких даних заповнюють агреговану форму прогнозного балансу?
12. З якою метою аналізують коефіцієнти фінансових показників?
13. Які показники ліквідності вам відомі?
14. Про що свідчать коефіцієнти ділової активності?
15. Дайте характеристику коефіцієнту фінансової стійкості.

## ТЕМА 10 СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Зміст, завдання фінансової стратегії підприємства.
2. Методи фінансової доцільності проекту.

#### 10.1 Зміст, завдання фінансової стратегії підприємства

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування його фінансової діяльності. Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

Стратегія фінансування включає методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Стратегія фінансування охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних і оборотних засобів, формування і розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів, робіт і послуг. Стратегія фінансування підприємства згідно зі стратегічною ціллю забезпечує:

- формування і ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги.

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

### **10.2 Методи фінансової доцільності проекту**

У процесі розробки фінансової стратегії особливу увагу приділяють виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

***Фінансова доцільність та соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану (проекту)***

Цей розділ бізнес-плану включає в себе таку інформацію:

- короткотривалі й перспективні наслідки реалізації проекту;
- як проект покращить ситуацію для цільових груп;
- мультиплікаційний ефект (схема поширення і сфери діяльності, в яких можна застосувати результати проекту);
- фінансова доцільність проекту.

При розрахунку показників суспільної економічної ефективності в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

Розраховують результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

При дослідженні фінансової доцільності проекту важливо відокремлювати безпосередньо проект від підприємства, яке його реалізує. При дослідженні фінансової доцільності проекту можна застосувати метод – ефект зростання. Сутність даного методу полягає у порівнянні капітальних та інших витрат по проекту з додатковими витратами і доходами від його реалізації. На практиці порівняння доходів і витрат розраховують у двох випадках: за умови реалізації проекту і без нього. Тоді сукупний вплив проекту може бути визначений двома простими формулами:

*Зростання доходів = доходи з проектом – доходи без проекту;*

*Зростання витрат = витрати з проектом – витрати без проекту.*

Наявність показника зростання доходів (або зростання доходів проекту) та показника зростання витрат (або зростання витрат проекту) дозволить правильно розрахувати чисте зростання грошових потоків проекту, яке, в свою чергу, буде використовуватися для подальшої оцінки фінансової доцільності проекту.

При застосуванні методу розрахунку ефекту зростання проекту важливо не ототожнювати випадок «без проекту» з теперішньою ситуацією. Умова «без проекту» повинна розглядатися в динаміці й відображати майбутні процеси на підприємстві (наприклад, вихід з ладу обладнання). І навпаки, теперішня ситуація – це стале поняття, яке не дозволяє передбачити можливі зміни в часі, навіть якщо проект не буде реалізований. Ситуація пояснюється у прикладі 1.

***Приклад 1. Ситуація «без проекту» відрізняється від теперішньої ситуації***

Для кращого розуміння цього важливого висновку розглянемо його на прикладі водоочисної споруди. Зосередимося на одному показнику, а саме обсягу забруднення води внаслідок перевищення концентрації забруднюючих речовин у стічних водах. Припустимо, що підприємство сплачує збори за забруднення в повному обсязі. Цю ситуацію представимо показником А, який відображає поточний рівень зборів за забруднення. Тепер вважаємо, що технологія очистки води, яка застосовується на підприємстві, застаріла, в результаті чого спостерігається висока концентрація забруднюючих речовин у стічних водах. Підприємством запропоновано проект, направлений на зміну або вдосконалення існуючої технології, яка істотно скоротить концентрацію забруднюючих речовин і, в свою чергу, приведе до скорочення платежів за забруднення. Якщо проект не буде реалізований, старе обладнання буде зношуватися протягом наступних років, що призведе до збільшення забруднення і платежів за нього. Новий рівень забруднення позначимо показником В при умові, що  $B > A$ . Якщо проект буде реалізований і його вартість буде дорівнювати І, концентрація забруднюючих речовин, а, в свою чергу, і збори за забруднення зменшаться і будуть дорівнювати С, отже  $C < A < B$ . Таким чином, ми маємо три різні ситуації, а саме:

- Поточний стан, який відображено показником А.
- Умови діяльності «без проекту», відображено показником В.
- Ситуація «з проектом» – показник С.

Тоді, ефект зростання можна розраховувати за формулою

$$\text{Ефект зростання} = C - B = D < 0.$$

Висновок: при реалізації інвестиційного проекту вартістю І ми отримаємо економію проектних витрат у розмірі D (у вигляді зменшення платежів за забруднення). Такий аналіз необхідно проводити для кожного елемента доходів, а також постійних і змінних витрат підприємства, показники яких будуть змінюватися внаслідок реалізації проекту. Після цього розраховують зростаючі загальні доходи й зростаючі загальні витрати проекту в цілому.

**Зростаючі загальні витрати проекту** складаються з двох елементів, а саме: капіталовкладення у проект і загальні зростаючі постійні і змінні витрати (операційні витрати) від реалізації проекту.

**Проектні капіталовкладення** складають витрати на придбання обладнання, будівництво нових об'єктів або встановлення нових основних засобів чи споруд, витрати на дослідження або оцінку фінансової доцільності проекту, оплата праці і контроль у процесі реалізації проекту, придбання будівельних матеріалів, оплата зростання робочого капіталу.

**Операційні витрати**, в цілому включають всі витрати, пов'язані з нормальною діяльністю підприємства (оплата праці, адміністративні витрати, придбання матеріалів, сплата податків, обслуговування і підтримка основних засобів тощо). Ці витрати зростатимуть внаслідок реалізації проекту, тому вони повинні бути включені до складу проектних витрат.

Таким чином, процес підрахунку загальних витрат проекту потребує уважного обліку всіх інвестиційних витрат на реалізацію проекту і ретельного підрахунку зростаючих операційних витрат в результаті реалізації проекту.

**Загальні доходи проекту** визначаються як загальні зростаючі доходи або економія витрат в результаті реалізації проекту. Зростаюча економія витрат в результаті проекту розцінюється як дохід. Ця ситуація бізнес-плану (проекту) пояснюються в прикладі 2.

### **Приклад 2. Загальні доходи і загальні витрати проекту**

*Повернемося до нашої водоочисної споруди. Уявімо, що проект, який пропонується для даного підприємства, полягає у встановленні нової когенераційної системи для вловлювання біогазів, що викидаються в повітря, і виробництва енергії для внутрішнього споживання.*

*Нехай загальні інвестиційні витрати проекту дорівнюють  $I$  і включають витрати, пов'язані з оцінкою доцільності пропонованого проекту, науково-дослідницькими роботами, придбанням і встановленням обладнання, оплатою праці, контролем виконання основних і будівельних робіт.*

*Щодо операційних витрат: Внаслідок реалізації проекту передбачається ефект зростання операційних витрат в майбутньому. Щодо реалізації проекту:*

*Будь-яке нове обладнання потребує відповідного обслуговування. Витрати по обслуговуванню дорівнюватимуть  $M$ . Крім того, для забезпечення роботи нового обладнання необхідно залучити додаткового працівника. Витрати на оплату його праці і різні соціальні заходи будуть складати  $L$ . Для роботи устаткування необхідна додаткова енергія –  $E$ .*

*У той же час, встановлення когенераційної системи має ряд переваг. Вона буде знешкоджувати біогази, що приведе до зменшення платежів за забруднення до рівня  $P$ . Хоча система потребує додаткових ресурсів енергії, вона також виробляє енергію для внутрішнього споживання –  $K$ , де  $K > E$ . Це приводить до скорочення споживання придбаної у зовнішніх постачальників енергії, а отже, зменшує витрати на електроенергію до рівня  $K - E$ . Оскільки всі описані наслідки встановлення когенераційної системи відносяться безпосередньо до проекту, ми можемо розрахувати загальні витрати проекту: Загальні капіталовкладення (інвестиційні витрати) проекту =  $I$ ;*

*Загальні зростаючі операційні витрати* =  $M + L + E - P - K$ ; *Загальні витрати проекту* =  $I + M + L + E - P - K$ .

Таким чином розробка фінансової стратегії і фінансової політики по більш важливих аспектах фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

**Запитання для самоперевірки:**

1. Що забезпечує фінансова стратегія?
2. У чому полягає зміст методу «ефект зростання»?
3. Перелічить завдання фінансової стратегії.
4. Що включає в себе розділ бізнес-плану «Стратегія фінансування»?

## ТЕМА 11 АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ

### Питання для теоретичної підготовки

1. Загальне поняття ризику.
2. Види ризиків.

#### 11.1 Загальне поняття ризику

Ризик – невід’ємна складова частина людського життя. Він породжується невизначеністю, відсутністю достатньо повної інформації про подію чи явище, і неможливістю прогнозувати розвиток подій. Ризик виникає тоді, коли рішення вибирається з декількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно найефективніше.

Ризик у ділових операціях – це об’єктивно-суб’єктивна економічна категорія, що відбиває ступінь успіху (невдачі) в досягненні цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв’язків.

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик або спромогтися його максимально знизити. При аналізі ризику слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану, є:

*Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:*

- політична нестабільність;
- існуюча і майбутня правова база для інвестицій;
- перспективи економічного розвитку в цілому;
- фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція);
- неконвертованість національної валюти.

*Виробничі ризики:*

- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;
  - нові вимоги щодо екології;
  - нестача трудових ресурсів;
- зміна умов транспортування.

*Ринкові ризики:*

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;



- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок.

Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять зовсім позбутись або значно зменшити негативний вплив кожного фактора ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеня всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі треба пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

### **Концепції управління ризиками**

Для обґрунтування в бізнес-плані концепції управління ризиками важливе значення має поділ останніх на дві загальні групи. Першу групу становлять внутрішні (ендогенні) ризики, що можуть контролюватися конкретним суб'єктом господарювання. До другої групи належать зовнішні (екзогенні) ризики. Це ризики, які не можуть контролюватись безпосередньо, тобто ризики, пов'язані із загальними змінами в економіці, які практично не підлягають контролю, але безпосередньо впливають на інвестиційні можливості. Зокрема збільшення ставок податків призводить до зменшення чистого прибутку та коштів для інвестування. Особливо, цей ризик характерний для ринків, що формуються за умов нестабільного законодавства.

## **11.2 Види ризиків**

***За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:***

а) *реального інвестування*. Цей ризик пов'язаний із невдалим вибором місця розташування об'єкта, перебоями в постачанні будівельних матеріалів, устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари: вибором некваліфікованого або несумлінного підрядчика та інших чинників, що затримують запровадження в експлуатацію об'єкта інвестування або такими, що знижують прибуток у процесі його експлуатації;

б) *фінансового інвестування*. Цей ризик пов'язаний з непередбаченим добром фінансових інструментів для інвестування, фінансовими утрудненнями або банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів і т. п.

***За джерелами виникнення виділяють два види ризику:***

а) *систематичний (або ринковий)*. Цей вид ризику виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в

сфері інвестування та іншими аналогічними чинниками, на які інвестор вплинути при виборі об'єктів інвестування не може;

б) *несистематичний (або специфічний)*. Цей вид ризику характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) – об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку: нераціональною структурою, що інвестується, засобів та інших аналогічних чинників, негативні наслідки яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного керування інвестиційним процесом.

Оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних прибутків і можливості їхніх втрат. Це пов'язано з тим, що інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення непередбачених фінансових втрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних прибутків від інвестування від середнього або розрахункового розміру.

У процесі оцінки можливого розміру фінансових втрат від здійснення інвестиційної діяльності використовують абсолютні й відносні їхні показники. *Абсолютний розмір фінансових втрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою суму збитку, заподіяного інвестору (або потенційно можливого) у зв'язку з настанням несприятливої обставини, характерного для даного ризику. *Відносний розмір фінансових втрат*: пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою відношення суми збитку до обраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від інвестицій; до суми що інвестується капіталу і та ін.).

Ціну ризику ( $ЦР$ ) у найзагальнішому вигляді можна визначити як різницю між очікуваним (запланованим без урахування ризику) прибутком від певного підприємницького проекту ( $\Pi_0$ ) і прибутком з імовірним ризиком ( $\Pi_r$ ), тобто за формулою

$$ЦР = \Pi_0 - \Pi_r.$$

Наприклад, якщо існує ймовірна небезпека затоварювання новою продукцією, то ціну ризику в цьому разі можна визначити за формулою

$$ЦР = (Ц_0 - C_0) (1 - P) - C_p r P,$$

де  $Ц_0$  – ціна товару;

$C_0$  – визначена собівартість товару;

$P$  – обсяг затоварювання;

$C_p$  – собівартість товару з імовірним ризиком;  $r$  – ринкова ставка позичкового процента.

Ризики вимірюють різноманітними методами: шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, бета-коефіцієнта, а також експертним шляхом. Ризики оцінюються по кожному інвестиційному проекту.

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків. Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій.

Методологічною базою аналізу і ризику інвестиційних проектів є розгляд вихідних даних як очікуваних значень певних випадкових величин з відомими законами імовірнісного розподілу. Наприклад, прибутковість інвестиційного проекту може характеризуватися наведеним нижче законом розподілу.

Таблиця 25 – Розподіл доходу проекту за ймовірністю одержання

Ймовірність одержання прибутку (P)	Рівень очікуваного прибутку (X) (умовн. од.)
0,2	200
0,5	800
0,3	1 000

Випадкова величина, яка набуває певних окремих значень, називається дискретною. Таблиця є прикладом закону розподілу дискретної випадкової величини.

Закон розподілу характеризується кількома показниками, зокрема математичним очікуванням, дисперсією, середньоквадратичним відхиленням, коефіцієнтом варіації.

Математичним очікуванням, або середнім очікуваним значенням випадкової величини  $X$ , називається число, яке дорівнює сумі добутків усіх можливих значень величини ( $x$ ) на відповідні ймовірності ( $P_i$ ) їхнього виникнення:

$$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n,$$

де  $M(X)$  – математичне очікування (очікувана доходність);

$X_1, X_2, X_n$  – рівень очікуваного прибутку ( $X$ );

$n$  – кількість станів;

$P_1; P_2, P_n$  – ймовірність одержання прибутку ( $P$ ).

Однак математичне очікування ще не є повною характеристикою випадкової величини. Для більш повної її характеристики необхідно використовувати й інші числові характеристики.

Для характеристик ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія ( $D(x)$ )

$$D(x) = p[x - M(x)]^2;$$

2) середньоквадратичне відхилення ( $\sigma(x)$ ):

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)}.$$

Чим більше квадратичне відхилення, тим більший ризик інвестицій у проект.

3) коефіцієнт варіації ( $Var(x)$ ):

$$Var \frac{\sigma(x)}{M(x)} \times 100 \%$$

Коефіцієнт варіації є відносною величиною, абсолютні значення показників не впливають на його значення. Коефіцієнт варіації змінюється у межах від 0 до 100%. Чим більший коефіцієнт, тим більша мінливість ознаки. Коефіцієнт варіації показує частку ризику на одиницю очікуваної доходності. Наприклад, для інвестиційного проекту, закон розподілу якого подано в таблиці, ці характеристики становлять:

1) середнє очікуване значення прибутку

$$M(x) = 200 \cdot 0,2 + 800 \cdot 0,5 + 1000 \cdot 0,3 = 740;$$

2) дисперсія

$$D(x) = (200-740)^2 \cdot 0,2 + (800-740)^2 \cdot 0,5 + (1000-740)^2 \cdot 0,3 = 80400;$$

3) середньоквадратичне відхилення

$$\sigma(x) = \sqrt{80400} = 283,55;$$

4) коефіцієнт варіації

$$Var(x) = 283,55 / 740 \times 100 \% = 38,32 \%$$

Найчастіше як міру ризику використовують тільки середньоквадратичне відхилення. Чим більше його значення, тим більший ризик. Розглянемо інвестиційні проекти А і В, закони розподілу прибутковості яких наведено в таблиці 26.

Таблиця 26 – Розрахунок середнього очікуваного значення NPV для двох проектів

Проект А		Проект В	
Можливі значення прибутковості (ХА)	Відповідні ймовірності (РА)	Можливі значення прибутковості (ХВ)	Відповідні ймовірності (РВ)
100	0.2	-7200	0.2
500	0.4	1000	0.3
700	0.3	3000	0.3
1500	0.1	5000	0.2

$$M(XA) = 100 \cdot 0,2 + 500 \cdot 0,4 + 700 \cdot 0,3 + 1500 \cdot 0,1 = 760, M(XB) = -7200 \cdot 0,2 + 1000 \cdot 0,3 + 3000 \cdot 0,3 + 5000 \cdot 0,2 = 760.$$

Тобто очікуване значення прибутковості для обох проектів однакове. Втім, величини їх середньоквадратичного відхилення істотно різняться:

$$D(X_A) = (100-760)^2 \cdot 0,2 + (500-760)^2 \cdot 0,4 + (700-760)^2 \cdot 0,3 + (1500-760)^2 \cdot 0,1 = 170000,$$

$$\sigma(x_A) = \sqrt{D(x_A)} = \sqrt{170000} \approx 412,31,$$

$$D(X_B) = (-7200 - 760)^2 \cdot 0,2 + (1000 - 760)^2 \cdot 0,3 + (3000 - 760)^2 \cdot 0,3 + (5000 - 760)^2 \cdot 0,2 = 17790400,$$

$$\sigma(x_B) = \sqrt{D(x_B)} = \sqrt{17790400} \approx 4217,87,$$

$\sigma(x_B)$  значно більше  $\sigma(x_A)$ , а отже, ризик проекту В вищий від ризику проекту А.

Якщо порівнюються два проекти з різними очікуваними значеннями прибутковості, то використовують коефіцієнт варіації, який показує частку ризику на одиницю очікуваного значення прибутку.

*Приклад.* Середньоквадратичне відхилення дорівнює при вкладенні капіталу:

$$\text{у проекті X } \sigma_X = \sqrt{\frac{1757,55}{100}} = \pm 4,19,$$

$$\text{у проекті Y } \sigma_Y = \sqrt{\frac{8616}{100}} = \pm 9,28.$$

*Коефіцієнт варіації:*

$$\text{для проекту X: } \text{Var X} = \frac{\pm 4,19}{\pm 21,39} \times 100 = 20 \%,$$

$$\text{для проекту Y: } \text{Var Y} = \frac{\pm 9,28}{32,2} \times 100 = \pm 29 \%$$

Коефіцієнт варіації при реалізації проектного заходу X є значно менший, ніж при реалізації проектного заходу Y, що дає змогу прийняти рішення на користь вкладення капіталу в проектний захід X.

Для більшості невеликих проектів аналіз ризику проводиться суто експертними методами, тобто шляхом оцінювання. Найважливіше тут – вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити всі можливі види ризику. Ризики можна класифікувати за джерелом виникнення-господарський, пов'язаний з особистістю людини, та пов'язаний з природними факторами. Спектр ризиків дуже широкий – від пожеж, землетрусів, міжнародних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травми персоналу.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

Потрібно також провести так званий аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, проводиться такий самий розрахунок ще для двох крайніх випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм – випадок, коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
- розрахунок за найкращим сценарієм – випадок, коли зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту.

Результати аналізу чутливості в бізнес-плані можуть бути представлені в спрощеному вигляді (тобто менш деталізовано, ніж для базового варіанта), повністю його можна включити в додатки до бізнес-плану.

При найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечуватись така прибутковість, яка дала б змогу компанії виконати свої зобов'язання перед кредиторами або партнерами.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати також профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

Слід розрізняти зовнішні й внутрішні способи зниження (оптимізації, передавання) ризику. До зовнішніх способів належать: по-перше, розподіл (делегування) частини ризиків між партнерами по реальному бізнес-плану, які матимуть змогу контролювати той чи інший ризик, а також хеджування; по-друге, зовнішнє страхування ризику, тобто передавання певних ризиків страховій компанії.

*Хеджування* (захист від утрат) – це спосіб зменшення ризику господарської діяльності укладенням довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем, наприклад, контрактів на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від утрат при можливому неврожаї. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться.

Страхування передбачає, що страхувач за відповідні кошти (страховий внесок чи страхова премія) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальникові) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо останній зазнає збитків чи втрат.

Послуги страхових компаній можуть бути стандартизованими й договірними. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише окремі види страхових послуг, а договірні – визначають усі можливі види ризиків і порядок компенсації збитків. Види ризиків, які варто страхувати, названі в таблиці 27.

Таблиця 27 – Види ризиків, які доцільно страхувати

Види ризиків	Спосіб зменшення негативних наслідків
Пожежі та інші стихійні лиха	Страхування сум можливих збитків
Ризик знищення чи псування вантажу під час транспортування	Страхування вартості вантажу

**Запитання для самоперевірки:**

1. Перелічіть основні фактори ризику.
2. Які методи використовують для кількісної оцінки рівня ризику? Як визначається ціна ризику?
3. Які види ризиків і чому необхідно страхувати?
4. Що таке хеджування ?
5. Який показник оцінює рівень інвестиційного ризику?
6. На що вказує коефіцієнт варіації?
7. За допомогою яких засобів можна нейтралізувати чи зменшити негативні наслідки?

## **ТЕМА 12 ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕСПЛАНУ**

### **Питання для теоретичної підготовки**

1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.
2. Бізнес-план реорганізації підприємства.
3. Бізнес-план інноваційного проекту.
4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства.

Значна частина підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки перебуває в досить скрутному фінансовому становищі. Криза неплатежів, неспроможність розрахуватися за власні борги, брак коштів, щоб адаптуватися до нових умов господарювання і налагодити випуск якісної та конкурентоспроможної продукції призвели до майже повної зупинки багатьох підприємств. Такі кризові комплекси потребують сторонньої допомоги для налагодження нормальної і прибуткової господарської діяльності. Для виведення їх з кризового стану було розроблено певні програми, заходи й процедури, описані й затверджені в законодавчому порядку.

### **12.1 Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства**

У системі заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового фінансового стану, важлива роль належить його санації, або фінансовому оздоровленню. За умов ринкової економіки фінансове оздоровлення підприємств є важливим інструментом регулювання структурних змін і входить у систему найвідоміших механізмів фінансової стабілізації підприємств.

Фінансове оздоровлення підприємства – це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, що потребують певних коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документа, який визначає цілі й розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється звичайно представниками санатора, підприємства-боржника і незалежної аудиторської фірми.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоч і має ознаки, логіку побудови й загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте відрізняється певними особливостями, що впливають із самої суті та специфіки проведення санації.



Оскільки бізнес-план санації підприємства покликаний передовсім обґрунтувати потребу в коштах для фінансового оздоровлення підприємства, то найпершою і найголовнішою його особливістю є докладна оцінка кризового стану підприємства. Ці відомості подаються як перший розділ бізнес-плану (після резюме) і містять:

- загальну характеристику підприємства;
- оцінку його фінансового стану;
- опис тих «вузьких місць» і «проблемних зон», що призвели до кризового стану.

Другим розділом, характерним саме для цього виду бізнес-плану, є обґрунтування основних параметрів фінансового оздоровлення. Цей розділ містить такі дані:

- обґрунтування концепції та форми санації;
- обґрунтування джерел фінансування проекту;
- розрахунки потреби підприємства у фінансових ресурсах; - прогнозні результати реалізації проекту.

Обґрунтування концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, адже вона відображає ідеологію здійснення передбаченого оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями і форми. На вибраній концепції санації будуються всі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та розмірів потрібних фінансових вкладень. Так, за «оборонної» концепції санацію спрямовано на скорочення обсягів операційної діяльності й на залучення зовнішньої фінансової допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється певних структурних підрозділів, незавершених капітальних вкладень та інших видів активів у цілях фінансової стабілізації. За «наступальної» концепції наявна орієнтація на диверсифікацію операційної діяльності, яка має збільшити розмір грошового потоку за рахунок зростання ефективності господарської діяльності. У такому разі кошти й оздоровчі заходи спрямовуються на розширення асортименту конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки збуту. Як бачимо, при різних концепціях бізнес-план набуває зовсім різного спрямування.

Виходячи з вибраної концепції фінансового оздоровлення обґрунтовується прийняття рішення про конкретну форму здійснення заходів та джерела їх фінансування.

Існують дві форми можливого вибору:

1) санація підприємства спрямована на рефінансування його боргу. Така санація здійснюється, щоб допомогти підприємству усунути свою неплатоспроможність у тому разі, коли його кризовий стан ідентифіковано як тимчасовий і такий, що не має катастрофічного характеру;

2) санація підприємства спрямована на його реорганізацію. Така санація здійснюється за глибокого кризового стану підприємства і потребує здійснення

низки організаційних процедур, спрямованих на створення ефективніших організаційних форм його господарської діяльності.

Друга форма проведення санації є складнішою і масштабнішою, вона потребує додаткових даних для розрахунків та визначення потрібних заходів, тому й відповідний бізнес-план матиме певні особливості, що розглядаються далі.

Ще одним специфічним розділом санаційного бізнес-плану є проектний. Він характеризує:

- заходи для відновлення платоспроможного попиту підприємства;
- заходи для загальної підтримки ефективності господарської діяльності об'єкта санації.

Далі бізнес-план будується за звичайною схемою.

Після складання бізнес-план фінансового оздоровлення відбувається процедура його затвердження. Спочатку готовий бізнес-план має бути розглянутий усіма заінтересованими сторонами (підприємством-боржником, його кредиторами й санаторами). Після цього за згодою всіх цих сторін він затверджується і приймає до виконання.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а відповідно, і розроблений бізнес-план ефективним, якщо за рахунок зовнішнього фінансування та реорганізаційних заходів буде нормалізовано господарську діяльність і відвернуто банкрутство й ліквідацію підприємства.

## **12.2 Бізнес-план реорганізації підприємства**

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняє до зміни структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми:

- реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова);
- приватизація.

Форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображується в особливостях бізнес-планів. Так, у разі реструктуризації підприємств першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності продукції;
- аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- виявлення слабких місць і причин кризового стану підприємства;
- оцінка глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси в потрібне русло й гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанта реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів і створення на цій базі самостійних підприємств. У цьому розділі аналізують:

- рівень освоєння нових ринків, що визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції;
- рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами:

- 1) злиття підприємств;
- 2) виділення окремих структурних підрозділів;
- 3) перепрофілювання підприємства.

Вибір варіанта спирається на аналітичні дані, подані в попередніх розділах, і стає основою для розробки наступних прогнозів та розрахунків.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» – оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:

- прогнозні терміни проведення реструктуризації;
- перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають при проведенні реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозну оцінку ефективності проекту, яка базується на:

- очікуваних результатах господарської діяльності підприємства;
- динаміці обсягу виробництва;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції;
- прискоренні оборотності капіталу;
- збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків і та ін.).

Якщо реорганізація підприємства має форму приватизації, то відповідний бізнес-план розробляється покупцем за загальноживаною логікою та структурою.

Бізнес-планом приватизації вважається документ, який містить зобов'язання покупців відносно дальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливості їх виконати згідно з вимогами, установленими Фондом державного майна України.

Особливі відомості включають до бізнес-плану в таких випадках:

1. Для створення спільних (з участю держави) підприємств з іноземними інвестиціями бізнес-план розробляється:

- з обов'язковим визначенням запланованих іноземних інвестицій за видами;
- з обґрунтуванням розмірів та форми внесків засновників у статутний фонд і поданням запропонованого його розподілу;
- з пропозиціями відносно виробничо-господарської діяльності спільного підприємства і взаємовідносин між засновниками;
- з обов'язковим поданням плану розвитку спільного підприємства та прогнозних можливостей реінвестування прибутків.

Усі ці відомості включаються у відповідні підрозділи типового бізнес-плану.

У тому разі, коли спільне (з участю держави) підприємство з іноземними інвестиціями створюється на базі структурної одиниці (або групи структурних одиниць), то вся інформація в бізнес-плані (включаючи зазначені особливості) подається відносно тільки цієї структурної одиниці (або групи структурних одиниць).

2. Для створення спільних підприємств, якщо внеском з боку держави в підприємство з іноземними інвестиціями є інвентарний об'єкт, кошти, цільові банківські вклади, цінні папери, майнові права, права користування ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням та ін. Тоді бізнес-план розробляється тільки в проектній частині (маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та програма інвестицій) відповідно до внеску.

3. При приватизації об'єкта незавершеного будівництва. У цьому разі в бізнес-плані наводяться:

- відомості про юридичний статус підприємства, якому належить об'єкт;
- загальна характеристика будівництва (призначення, проектна потужність, генеральний підрядчик та проектувальник, характер будівництва, його проектна вартість, початок, дата консервації, строки будівництва);
- дані про фінансовий стан будівництва на дату приватизації;
- пропозиції претендента відносно дальшої експлуатації об'єкта.

Ураховуючи, однак, що процес масової приватизації державного майна в Україні завершений, бізнес-план відповідної спрямованості в майбутньому, очевидно, застосовуватиметься рідко.

### **12.3 Бізнес-план інноваційного проекту**

Для дальшого розвитку вітчизняної економіки все більшого значення набуває інтенсифікація інноваційних процесів, які дадуть змогу піднести її на якісно новий рівень. Інноваційні процеси різного спрямування відбуваються в

усіх сферах соціальної та економічної діяльності держави в рамках підприємств та організацій різних форм власності.

За своєю сутністю інноваційний процес є послідовним ланцюгом подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності.

Запровадження інновацій є чи не найбільш капіталомістким процесом у будь-якій галузі.

Унаслідок капіталомісткості цих процесів, а також небажання великих і неспроможності малих підприємств вкладати значні кошти в розробку та впровадження інновацій, на ринку інноваційних послуг почали з'являтися підприємства і об'єднання, основною діяльністю яких є фінансування та втілення в життя інноваційних проектів. До таких фірм належать:

- венчурні фірми;
- технопарки;
- бізнес-інкубатори;
- технополіси.

Венчурні фірми працюють на етапах зростання інноваційної продукції, проводячи первинні розробки і втілюючи в життя ризикові інноваційні проекти.

Завданням технопарків є стимулювання та підтримка малого інноваційного бізнесу.

Бізнес-інкубатори реалізують гарантовано прибуткові інноваційні проекти.

Технополіси – це об'єднання наукових установ фундаментального та прикладного характеру, конструкторських та впроваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння нововведень.

Кожна з вищеназаних організацій бере для реалізації або фінансування відповідні інноваційні проекти згідно зі своїм специфічним профілем.

Як і кожний проект, що потребує зовнішнього фінансування, інноваційний проект підлягає детальному обґрунтуванню (бізнес-плануванню). Бізнес-план інноваційного проекту має загалом традиційну структуру. Проте специфіка як самого інноваційного проекту, так і організацій, що його виконують і впроваджують, певною мірою позначається на структурі бізнес-плану. Так, дещо змінюється перший розділ, який називається «Опис продукції (інновації)» і включає такі дані:

- опис науково-технічного продукту (його призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність продукту);
- можливі галузі застосування продукту (галузі народного господарства, в яких можливе застосування, конкретні споживачі);

- перспективи вдосконалення продукту (напрямки дальшого вдосконалення споживчих якостей продукту, прогностні строки досягнення таких удосконалень).

До бізнес-плану обов'язково включають розділ «Правовий захист». Він містить інформацію, структуровану за такими підрозділами:

- рівень розкриття науково-технічних досліджень (демонстрації нового продукту на виставках, публікації у пресі);
- наявність охоронних документів щодо проекту (патентів, авторських свідоцтв);
- коли за тематикою проекту проводились патентні дослідження, наводиться інформація про ціль досліджень, глибину пошуку й самого дослідника;
- наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності і та ін.).

Усі інші розділи бізнес-плану, а також його структура суттєво не відрізняються від стандартних.

Проте деякі організації, які фінансують або впроваджують інноваційний проект, висувують власні вимоги до складання бізнес-планів і не вимагають їх стандартного оформлення.

До бізнес-плану інноваційного проекту бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи, що підтверджує промислову придатність нововведення.

#### **12.4 Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства**

Однією з головних особливостей функціонування підприємства за ринкових умов є здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи не вигідні й захоплюючи нові, перспективніші ринкові ніші. Одним з найважливіших напрямків розв'язання проблем, пов'язаних з постійним пристосуванням підприємств до умов зовнішнього середовища, є диверсифікація підприємства.

У широкому розумінні диверсифікація – це розширення сфери діяльності будь-якої організації без огляду на те, до якої сфери економіки вона належить.

Теоретично диверсифікація покликана розв'язати такі проблеми:

- підвищити стійкість бізнесу;
- збільшити розміри бізнесу;
- використати нові можливості;
- з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Але часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу,

«розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим і новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації. В економіці виділяють два основні її види – споріднену (пов'язану) й конгломератну диверсифікацію. Інакше кажучи, у процесі пошуку варіантів диверсифікації компанія може спинити свій вибір на спорідненій чи на новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться за напрямками, які мають певну стратегічну спорідненість. Це уможливорює повне чи часткове використання наявних виробничих технологій, каналів розподілу, торгової марки, реклами, системи постачання, тобто практично всіх операційних підрозділів фірми. Така диверсифікація забезпечує нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і використання торгової марки.

Вибір виду диверсифікації в певній мірі залежить від поточного фінансового стану підприємства. Таким чином, бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства в першому розділі вміщує всебічний аналіз його фінансового стану і обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Зв'язок між фінансовим станом і диверсифікацією виробництва досить простий, оскільки перше зумовлює напрямок і ефективність другого. Так, якщо, наприклад, підприємство перебуває на початкових стадіях розвитку і має досить хисткий фінансовий стан, то напрямки диверсифікації для таких підприємств завжди спиратимуться на об'єктивну основу – альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі – і будуть тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Далі, в міру зростання фірми, збільшення її фінансової стійкості зменшується роль основного виробництва, цілі отримання прибутку досягаються через розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, регіону, національної економіки. Так, якщо існує надлишок капіталу і його немає сенсу вкладати через неефективність (низьку віддачу інвестованого капіталу) або через те, що галузь не є перспективною, то, звичайно, є сенс спинитися на конгломератній диверсифікації.

Коли ж фінансовий стан є непевним, то тут варто спинитись на детальному розгляді можливості синергічної диверсифікації.

У другому розділі бізнес-плану подається інформація щодо конкретної форми та направленості диверсифікації. Так, якщо на основі фінансового аналізу було вибрано споріднену диверсифікацію, у другому розділі бізнес-плану треба розглянути інформацію про ту галузь, на ринки якої компанія

спрямує свою діяльність. У цьому розділі має бути проведений тест на привабливість. Галузі, що їх вибирають для диверсифікації, мають бути структурно привабливими принаймні в перспективі. Використання аналізу галузей треба спрямувати на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з тими, які фірма вже освоїла.

Якщо ж було вирішено провести конгломератну диверсифікацію, то в цьому розділі треба подати повну інформацію про фірми, які будуть придбані, або про підрозділи, котрі будуть створені «з нуля» як оператори кардинально нових ринків.

Третій розділ бізнес-плану в обох випадках повинен бути присвячений розв'язанню питання щодо сумісності існуючих і нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» і на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

Результати тесту «на вартість входження» мають засвідчити, що витрати, пов'язані з проникненням у новий бізнес, не поглинатимуть усіх майбутніх доходів. Потреба в такому тестуванні пов'язана з високими бар'єрами на вході до структурно привабливих галузей.

Тест на додаткові вигоди дає змогу переконатись, що новий підрозділ матиме конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією, або сама корпорація підвищить свою загальну конкурентоспроможність унаслідок появи цього нового підрозділу.

Усі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства (дослідження ринку, маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків) мають стандартну побудову з традиційним набором питань.

Проте в кожному з цих розділів уся інформація, розрахунки й прогнози мають стосуватися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, також їхнього зв'язку з основним бізнесом.

В усіх розділах та підрозділах бізнес-плану обов'язково треба навести прогнози впливу будь-яких заходів або рішень, пов'язаних із новим спрямуванням бізнесу, на базову діяльність компанії.

### **Запитання для самоперевірки:**

1. Які інструментарії є в системі заходів, що мають на меті виведення підприємства з кризового фінансового стану?
2. Для чого складається бізнес-план санації підприємства?
3. Що необхідно обґрунтувати в бізнес-плані реорганізації підприємства?
4. Яка мета бізнес-плану інноваційного проекту?
5. В якому бізнес-плані необхідно детально визначити виробничу діяльність підприємства?
6. Яку інформацію слід надати в організаційному розділі бізнес-плану з диверсифікації?



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану : Практикум / Л. Агафонова. – Київ : Знання, 2001. – 158 с.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
3. Бизнес-план : Зарубежный и отечественный опыт. Новая практика разработки и документации : В 2 ч. – Ч. 1 / Под общ. ред. В. М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 1995.
4. Бринк И. Ю. Бизнес-план предприятия : Теория и практика И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 384 с.
5. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
6. Бухалков М. И. Планирование на предприятии : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
7. Владимирова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие / Л. П. Владимирова. – М. : Дашков и К, 2004. – 400 с.
8. Головань С. И. Бизнес-планирование : учеб. пособие / С. И. Головань. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 320 с.
9. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии. учебник / В. А. Горемыкин, З. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов. – М. : Филинь; Рилант, 2000. – 328 с.
10. Звягивцев Ю. Е. Оперативное планирование и организация ритмичной работы на промышленных предприятиях / Ю. Е. Звягивцев. – Киев : Техника, 1990. – 160 с.
11. Ильин А. И. Планирование на предприятии : В 2 ч. – Ч. 2. Тактическое планирование / / А. И. Ильин, Л. М. Сеница; под. общей ред. А. И. Ильина. – Минск : Новое знание, 2000. – 416 с.
12. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посібник / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. – Київ : КНЕУ, 2002. – 252 с.
13. Бізнесплан : технологія розробки та обґрунтування / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, Л. М. Шапринська. – Київ : КНЕУ, 2001. – 160 с.
14. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Керне; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

15. Савчук В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.
16. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : практикум / Г. М. Тарасюк. – Київ.: Кондор, 2004. – 266 с.
17. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – Київ : Каравела, 2005. – 312 с.
18. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності : навч. посібник / Г. М.Тарасюк. – Київ : Каравела, 2005. – 400 с.
19. Тян Р. Б. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Р. Б. Тян. – Київ : МАУП, 1998. – 156 с.

*Навчальне видання*

**ВЕЛИКИХ** Ксенія Олександрівна,  
**КОЛОНТАЄВСЬКИЙ** Олег Петрович,  
**БУРМАКА** Тетяна Миколаївна

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**  
**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів бакалавріату усіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2019, поз. 166 Л

---

Підп. до друку 04.04.2019.      Формат 60x84/16  
Друк на ризографі.      Ум. друк. арк. 5,8  
Тираж 50 пр.      Зам. №.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rektorat@kname.edu.ua](mailto:rektorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.